

Marketingkonzeption für Investitionsgüter der Einzelfertigung, dargestellt am Beispiel der Spezial- und Sondermaschinen für die Fleischwarenindustrie

Dissertation

**der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich**

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
vorgelegt von

**Ernst-Otto Schnell
von Deutschland**

genehmigt auf Antrag von

Herrn Prof. Dr. J. S. Krulis-Randa

1905



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Marketingkonzeption für Investitionsgüter der Einzelfertigung, dargestellt am Beispiel der Spezial- und Sondermaschinen für die Fleischwarenindustrie

Dissertation

**der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich**

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
vorgelegt von

**Ernst-Otto Schnell
von Deutschland**

genehmigt auf Antrag von

Herrn Prof. Dr. J. S. Krulis-Randa

Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät gestattet hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 10. Juli 1985

Der Dekan: Prof. Dr. K. Bauknecht

Meinen Eltern in Dankbarkeit

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mir durch Hinweise, Ratschläge und Auskünfte bei der Ausarbeitung der vorliegenden Arbeit geholfen haben.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Professor Dr. J. S. Krulis-Randa für seine Unterstützung und konstruktive Kritik während des Entstehens der Arbeit.

Herrn Professor Dr. E. Rühli danke ich für die Übernahme des Korreferates.

Mein Dank gilt des weiteren Herrn Professor Dr. A. Fischer am Institut für Lebensmitteltechnologie der Universität Hohenheim, Stuttgart, für seine Hilfe und fachbereichsspezifische Unterstützung.

Des weiteren danke ich Herrn Dipl. Ing. B. Schmid, Patentanwalt in Stuttgart, Herrn Dipl. Kfm. P. Horn, Wirtschaftsprüfer in Ulm und Herrn W. H. Degering, Bankdirektor i. R. in Stuttgart für ihre positiven Anregungen und Ratschläge.

Für die freundliche Unterstützung bei der Durchführung der empirischen Untersuchung danke ich den befragten Unternehmen und den einzelnen Personen für ihre Mithilfe.

Mein besonderer Dank gilt auch Frau M. Schwarz und Frau E. Herpich für ihre unermüdliche Hilfe beim Übertragen der Arbeit vom handschriftlichen Manuskript in seine jetzige Form.

Ganz besonders danke ich meinen Eltern und meiner Familie für deren tatkräftige Anregungen, die diese Arbeit ermöglicht haben.

Winterbach, im Juli 1985

Ernst-Otto Schnell

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Vorwort

Seite

E i n l e i t u n g

1.	Ausgangslage und Problemstellung	1
2.	Zielsetzung	4
3.	Methodisches Vorgehen	5

E r s t e r T e i l

Theoretische Grundlagen

E r s t e r A b s c h n i t t

<u>Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung des</u>	9
<u>Investitionsgüter-Marketings</u>	

1.	Grundlagen der Marketingtheorie	9
a)	Der warenanalytische Ansatz	10
b)	Der systemorientierte Ansatz	10
c)	Der entscheidungsorientierte Ansatz	11
d)	Der verhaltensorientierte Ansatz	12
2.	Der Interaktionsansatz	14
a)	Der feldtheoretisch-orientierte Interaktionsansatz	16
b)	Formale Betrachtungsweise des feldtheoretisch-orientierten Interaktionsansatzes	18
3.	Aktionsvariable	20
a)	Situationsvariable	22
b)	Zielvariable	23
4.	Marketing als Problemlösungsprozess	25
5.	Marketing als Teil der Unternehmungspolitik	29
6.	Marketing in der Investitionsgüterindustrie	32

Z w e i t e r A b s c h n i t t

Grundlageninformationen

A.	<u>Die Nahrungsmittelindustrie</u>	
----	------------------------------------	--

1.	Allgemeine Merkmale der Nahrungsmittel und ihrer Industrie	36
2.	Die wirtschaftliche Bedeutung der Nahrungsmittelindustrie	39
3.	Der Nahrungsmittelverbrauch	39
4.	Der Fleisch- und Fleischwarenkonsum	40
B.	<u>Das Nahrungsmittel Fleisch</u>	
I.	<u>Allgemein Wissenswertes über das Nahrungsmittel Fleisch</u>	42
1.	Die Fleischwaren	43
2.	Die Fleischwarenherstellung	44
3.	Die Gewinnung des Fleisches	46
a)	Der Produzent	47
b)	Der Vieheinkauf	48
c)	Der Import	48
d)	Das Schlachten	49
e)	Das Metzgereigewerbe	49
f)	Die Fleischwarenindustrie	50
g)	Die Grossverteilung	51
h)	Die Konsumenten	52
II.	<u>Die wirtschaftliche Bedeutung der Fleischwarenindustrie</u>	52
1.	Die Struktur der Fleischwarenindustrie	53
2.	Die Verwertung des Fleisches	54
a)	Schlachtung	56
b)	Zerlegung	57
c)	Kalt- und Gefrierfleisch	58
3.	Die Herstellung der Fleischerzeugnisse	59
a)	Wurstwaren	59
aa)	Rohwurst	59
ab)	Die Herstellung der Rohwürste	60
ac)	Brühwurst	61
ad)	Die Herstellung der Brühwürste	61

ae)	Kochwurst	63
af)	Die Herstellung der Kochwürste	64
b)	Stückware	65
ba)	Rohe Stückware	65
bb)	Gegarte Stückware	66
c)	Behandlungsverfahren	66
ca)	Kühlen	67
cb)	Gefrieren	67
cc)	Reifen	67
cd)	Erhitzen	68
ce)	Trocknen	69
cf)	Salzen und Pökeln	70
cg)	Räuchern	70
d)	Aufbereitung	72
da)	Fleischkonserven	73
db)	Verpackung	75

III. Die Investitionsgüter der Fleischwarenindustrie 77

1.	Technisch-objektbezogene Gütermerkmale	78
2.	Fertigungswirtschaftliche Gütermerkmale	82

C. Die Investitionsgüterhersteller 83

1.	Die wirtschaftliche Bedeutung der Spezial- und Sondermaschinenhersteller	83
2.	Die Spezial- und Sondermaschinen-Hersteller, eine mittelständische Industrie	84

Z w e i t e r T e i l

Erfassung und Bewertung der Ausgangssituation

E r s t e r A b s c h n i t t

Situationsanalyse 87

A. Marketing Forschung 90

I. Informationsbeschaffung 92

1. Umweltanalyse 92

a) Technologische Einflussfaktoren 92

b)	Wirtschaftliche Einflussfaktoren	93
c)	Rechtlich-politische Einflussfaktoren	94
d)	Sozio-kulturelle Einflussfaktoren	96
2.	Marktanalyse	97
a)	Die Nachfrageseite	98
aa)	Marktgrösse und Marktform	98
ab)	Marktzutritt	99
ac)	Markttransparenz	101
ad)	Wettbewerbsformen	102
ae)	Entwicklungstendenzen	105
af)	Nachfrageentwicklung	106
ag)	Investitionsmotive	107
b)	Die Angebotsseite	108
ba)	Marktgrösse und Marktform	108
bb)	Mittelstand	109
bc)	Spezialisierung	110
bd)	Marktzutritt	112
be)	Markttransparenz	114
bf)	Internationaler Absatzmarkt	115
bg)	Patentschutz	117
c)	Wettbewerbsformen	118
3.	Konkurrenzanalyse	121
4.	Unternehmungsanalyse	123
5.	Informationsauswertung	125

Zweiter Abschnitt

<u>System der Marketing-Planung</u>	129
-------------------------------------	-----

1.	Die Marketing-Planung	129
2.	Die Planungsarten	130
3.	Das System der Marketing-Planung	132
a)	Die strategische Marketing-Planung	132
b)	Die operative Marketing-Planung	133
c)	Die taktische Marketing-Planung	134
4.	Der Planungsprozess	135
5.	Die Situationsanalyse	135

6.	Die Zielplanung	136
7.	Die Strategieplanung	137
8.	Die Planungskontrolle	138
9.	Die Planungsorganisation	138

D r i t t e r T e i l

Die Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen

E r s t e r A b s c h n i t t

Ziele im Investitionsgüter-Marketing 141

1.	Das Zielsystem der Unternehmung	141
2.	Die Marketing-Ziele	142
a)	Strategische Marketingziele	144
b)	Operative Marketingziele	145
3.	Der Marktführer	146
4.	Marktposition und strategische Marketingziele	147
5.	Die Marktwachstum-Marktanteils-Portfolio	150

Z w e i t e r A b s c h n i t t

Strategien im Investitionsgüter-Marketing 153

A. Die Basisstrategien 153

1.	<u>Die Bestimmung des Absatzmarktes</u>	156
1.	Marktsegmentierung und Zielgruppenbestimmung	156
2.	Das Segmentierungsmodell	158
a)	Potentielle Kriterien der Marktsegmentierung	159
b)	Die Segmentbildung	161
ba)	Umweltbezogene Merkmale	162
bb)	Innerorganisatorische Merkmale	164
bc)	Merkmale der Mitglieder von Entscheidungszentren	164
3.	Alternative Strategien der Marktbearbeitung	164
4.	Marktabdeckung und differenziertes Marketing- Programm	166

II. Produkt-Marktstrategien 167

1.	Die Marktdurchdringung	168
a)	Die Erhöhung der gegenwärtigen Investitionshäufigkeit	169
b)	Die Abwerbung von Kunden der Mitbewerber	170
c)	Die Anwerbung gegenwärtiger Nichtverwender	171
2.	Die Marktentwicklung	172
3.	Die Produktentwicklung	175
4.	Diversifikation	178
5.	Die Marketing-Strategien der Investitions-güterhersteller	179
B.	<u>Die Strategie der Mittelkombination:</u>	
	<u>Die Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen</u>	180
I.	<u>Produktpolitik</u>	180
1.	Die Angebotsleistung als Aktionsvariable	181
2.	Das Produkt als unmittelbarer Bedürfnis-befriedigungsträger	182
3.	Die Standardisierung der Investitionsgüter	184
4.	Die Individualisierung der Investitionsgüter	187
5.	Qualitätspolitik	189
6.	Forschung und Entwicklung	193
a)	Produktinnovationen	195
7.	Dienstleistungspolitik	197
8.	Lieferzeit	202
II.	<u>Distributionspolitik</u>	204
1.	Die Organisation der Absatzwege	206
a)	Der Direktabsatz	208
b)	Der indirekte Absatz	210
c)	Der kooperative Absatz	212
2.	Die Gestaltung der Absatzorganisation	213
3.	Die physische Distribution	214
III.	<u>Die Kommunikationspolitik</u>	216
1.	Der persönliche Verkauf	218

2.	Die Werbung	219
3.	Verkaufsförderung	223
4.	Messen und Ausstellungen	226
5.	Öffentlichkeitsarbeit	227
IV.	<u>Kontrahierungspolitik</u>	227
1.	Die Preispolitik	228
a)	Kostenorientierung	229
b)	Nachfrageorientierung	230
c)	Konkurrenzorientierung	231
2.	Der preispolitische Spielraum	232
3.	Die Preisstruktur	234
4.	Die Konditionen	236
C.	<u>Marketing-Mix:</u>	
	<u>Die Kombination der Marketing-Aktionsvariablen</u>	238
D.	<u>Die Marketingorganisation</u>	241
1.	Marketing und Gesamtstruktur der Unternehmung	243
2.	Die funktionsorientierte Marketingorganisation	244
3.	Die produktorientierte Marketingorganisation	245
4.	Die kundenorientierte Marketingorganisation	246
5.	Die regional ausgerichtete Marketingorganisation	246
6.	Mehrdimensionale Typen der Marketingorganisation	246

V i e r t e r T e i l

Mittleinsatz: Die Realisierung der Marketing-Strategien

A.	<u>Das Episodenkonzept</u>	251
I.	<u>Marketing-Aktivitäten ausserhalb der Episoden: das Potentialkonzept</u>	252
1.	Potentiale für Investitionsgüter-Transaktionen	252
2.	Die Potentiale sozialer Akteure	254

3.	Aufbau und Aktivierung der Potentiale	255
II.	<u>Marketing-Aktivitäten innerhalb der Episoden</u>	258
1.	Konstitutive Teilprozesse der Transaktionsepisode	258
2.	Erklärungsansätze in der Theorie	260
3.	Komplexe Investitionsgüter	261
4.	Die Interaktionen innerhalb der Transaktionsepisode	264
5.	Verhandlungen innerhalb der Transaktionen	267
6.	Die Akteure der Transaktionsepisode	269
7.	Die differenzierte Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen	272
B.	<u>Der Investitionsentscheidungsprozess</u>	274
I.	<u>Anregung und Entstehung des Investitionsbedarfs</u>	274
1.	Identifikationsprozess	277
2.	Erklärungsmodelle des organisationalen Beschaffungs- entscheidungsverhaltens	279
a)	Individuelle Einflussfaktoren	280
b)	Interpersonelle Einflussfaktoren	282
c)	Organisationale Einflussfaktoren	286
d)	Umweltbedingte Einflussfaktoren	289
3.	Die Bedeutung der Kommunikationsaktivitäten im Investitionsentscheidungsprozess	290
4.	Die Abstimmung der Kommunikationsaktivitäten auf die Phasen des Investitionsentscheidungs- prozesses	291
II.	<u>Konkretisierung und Fixierung des Investitionsbedarfs</u>	292
1.	Interaktionsaktivitäten zwischen den beteiligten Hersteller- und Verwenderorganisationen	295
2.	Die Stellung des Investitionsgüterherstellers in den Verhandlungsprozessen	300
III.	<u>Deckung und Kontrolle des Investitionsbedarfs</u>	303

1.	Technische Eignung eines Investitionsgutes zur Lösung der Produktionsaufgabe	304
2.	Die Eignung eines Investitionsgutes zur Integration in das sozio-technische System des Verwenders (und die Umsysteme)	305
3.	Absatzwirtschaftliche Eignung	308
4.	Finanzwirtschaftliche Eignung	308
5.	Zeitliche Eignung	308
6.	Die Auftragsvergabe	308
C.	<u>Folgerungen aus dem Verlauf einer Transaktions- episode an die Marketing-Aktionsvariablen des Investitionsgüterherstellers</u>	310

F ü n f t e r T e i l

Erfassung und Bewertung der Resultate

1.	Die Revision der Marketingkonzeption	315
2.	Marketing-Audit - die Überprüfung der Marketing-Konzeption	317
3.	Horizontale Marketing-Audits - die Überprüfung der Strategienkombination	320
4.	Vertikale Marketing-Audits - die Überprüfung der Marketing-Aktionsvariablen	322
5.	Die Durchführung der Überprüfung	323

S e c h s t e r T e i l

Empirische Untersuchung über die Marketing- Konzeption der Spezial- und Sondermaschinen für die Fleischverarbeitung.

1.	Zielsetzung der Untersuchung	327
2.	Methodisches Vorgehen bei der Untersuchung	329
3.	Die Auswahl der zu befragenden Unternehmungen	330
4.	Die Durchführung der Untersuchung	331
5.	Die Zusammenstellung der Fragen	333

6.	Die Ergebnisse der Untersuchung	334
N.	Fragen zur Unternehmung	334
O.	Umfang der bestehenden Produktion	336
P.	Fragen zur Person	337
A.	Getätigte Investitionen in den vergangenen Jahren	338
B.	Die Finanzierung der Investitionen	341
C.	Investitionen in den kommenden Jahren	342
D.	Investitionsgründe	343
E.	Informationsverhalten	344
F.	Investitionsentscheidungen	347
G.	Entscheidungsverhalten	349
H.	Investitionsplanung	351
J.	Kontakte zwischen Hersteller- und Verwenderorganisation	353
K.	Beurteilung der Investitionsgüter	356
L.	Investitionskontrolle	360
M.	Investitionsablauf	361
7.	Zusammenfassende Betrachtung	362
	<u>Anmerkungen</u>	365
	<u>Tabellenverzeichnis</u>	423
	<u>Literaturverzeichnis</u>	439

E i n l e i t u n g

1. Ausgangslage und Problemstellung

Zielgruppe dieser Arbeit bildet die Investitionsgüterindustrie, deren Leistungs- und Produktprogramm auf die Bedürfnisse und die Aufgabenstellung der Fleischwarenindustrie ausgerichtet ist. Zahlreiche Abhandlungen existieren über die Probleme und die Aufgabenstellung im Zusammenhang mit den Fleischwaren im allgemeinen:

- Lehrbücher zur theoretischen Vertiefung und Unterstützung während der Berufsausbildung des Metzgerhandwerks,
- Handbücher und Abhandlungen über die Möglichkeiten der Fleischwarenherstellung,
- Wissenschaftliche Abhandlungen über Problemstellungen chemischer (lebensmittelchemischer), biologischer, veterinärmedizinischer (medizinischer) und agrarwissenschaftlicher Art,
- Gesetzessammlungen und Verordnungen im Zusammenhang mit Lebensmitteln als menschliche Nahrung,
- Arbeiten zur Führung von Metzgereibetrieben des Einzelhandels; über die Probleme des Handwerks und des Mittelstandes.

In Abgrenzung zum Handwerk begreifen wir die Fleischwarenindustrie als industriell geführte Betriebe der Fleischwarenproduktion. Die Fleischwarenindustrie wird teilweise mit denselben Problemen eines jeden Industriebetriebs in Bezug auf die Funktionen des Personalwesens, Finanz- und Rechnungswesens, Einkauf, Marketing usw. konfrontiert, teilweise ergeben sich, aufgrund der handwerklich ausgerichteten Tätigkeiten, situationspezifische Probleme, die noch weitgehend ungelöst sind.

Diese Feststellung bezieht sich vor allem auf die industrielle Produktion der Fleischwaren. Die Ausdehnung der Produktionskapazitäten und der gleichzeitig auftretende Zwang zur rationellen, kostengünstigen Massenproduktion der Konsumgüter Fleisch und Fleischwaren, leiteten eine technische Revolution in der Fleischwarenherstellung ein.

Die Fleischwarenindustrie befindet sich heute in einem Umbruch, der durch den Stand des technischen Fortschritts und der technischen Entwicklung bestimmt wird.

Investitionsgüter für die Fleischwarenindustrie können unterteilt werden in:

- handwerkliche Vorrichtungen, Geräte und Maschinen,
- Maschinen und Aggregate, technisch wenig komplex,
- komplexe Maschinen und Anlagen, die in Bezug auf ihre Konstruktion und Fertigung mechanisch, pneumatisch, hydraulisch, elektrisch, elektronisch und verfahrens-technisch höchste Anforderungen stellen.

Investitionsgüter dieser Kategorie qualifizieren sich in Universal-, Spezial- und Sondermaschinen.

Universalmaschinen eignen sich zur Verarbeitung verschiedener Lebensmittel bzw. -rohstoffe, z.B. die Zerkleinerung in verschiedenen Feinheitsgraden von grob bis fein, von Fleisch, Speck, Schwarten, Fisch usw.

Spezialmaschinen führen eine bestimmte Arbeitsfunktion an einem Lebensmittel bzw. -rohstoff aus, z.B. die Zerkleinerung von Knochen oder Gefrierfleischblöcken.

Sondermaschinen dienen der Ausführung einer bestimmten Arbeitsfunktion an einem bestimmten Rohstoff, z.B. eine Restfleischgewinnungsanlage zur Rückgewinnung des noch verbliebenen Restfleisches (Protein) an ausgebeinten Knochen nach der Zerlegung.

Spezial- und Sondermaschinen (Massfertigung) werden grösstenteils einzeln oder in Kleinserien gefertigt. Sie stellen oftmals Neukonstruktionen als gemeinsame Entwicklung von Investitionsgüterhersteller und -verwender dar. Investitionsentscheidungen der Verwenderorganisationen fallen in der Regel nach langwierigen Verhandlungsprozessen, die als intra- und interorganisationale Interaktionsprozesse im Rahmen einer Transaktionsepisode erfasst werden können.

Parallel zu den Interaktionsprozessen, die durch die wechselseitige Kommunikation und Beeinflussung der Interaktionspartner gekennzeichnet sind, finden innerhalb der beteiligten Organisationen zahlreiche Entscheidungsprozesse statt, die sich auf den Inhalt und die Fortführung der Interaktionsprozesse beziehen.

Jede Transaktionsepisode bildet in Bezug auf ihre Anbahnung, ihren Ablauf, ihre erfolgreiche Realisierung und auf mögliche Folgegeschäfte eine neue situationsspezifische Herausforderung an die Investitionsgüterherstellerorganisation.

Voraussetzung dazu ist der effektive Einsatz der Marketingaktivitäten und Massnahmen ausserhalb der Transaktionsepisoden, die potentielle Bedarfsträger während der Anregungsphase des Investitionsentscheidungsprozesses mit der Herstellerunternehmung in Kontakt treten lassen.

Aus der vorgegebenen Investitionsproblemstellung leiten sich die innerhalb einer Transaktionsepisode zu ergreifenden Mittel und Massnahmen der Hersteller-Organisation ab.

Mittelpunkt aller Aktivitäten bildet die produkttechnische Lösung eines spezifischen Investitionsproblems. Ist diese Grundvoraussetzung erfüllt, können weitere Aktivitäten unternommen werden.

Das Hauptcharakteristikum der Investitionsgüterhersteller in ihrer Marktsituation besteht in der vorwiegend technischen Ausrichtung ihrer Aktivitäten und Massnahmen.

Der durch zahlreiche Einflussfaktoren hervorgerufene dynamische Wandel der Marktsituation (Konzentrationsprozesse, Verschiebung der Konsumgewohnheiten etc. auf der Bedarfsträgerseite und technischer Fortschritt, Standardisierung in der Produktion etc. auf der Herstellerseite) erfordert das Erkennen und Erfassen der Bedürfnisse und Problemstellungen der Bedarfsträger und dem entsprechend die adäquate Ausrichtung sämtlicher Marketingaktivitäten des Investitionsgüterherstellers.

Die situations- und zielgerechte Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen muss in ihrem Zusammenhang, unter Berücksichtigung zahlreicher Interdependenzen, gesehen werden. Es existieren bisher theoretische und empirische Beiträge, Abhandlungen und Untersuchungen über Teilgebiete des Investitionsgütermarketings, wie die Organisation der Absatzwege, der Marktforschung, der Verkaufsförderung, der Preispolitik usw. bzw. über die theoretische Erfassung und Erklärung individueller, interpersoneller, organisationaler und teilweise multiorganisationaler Investitionsbeschaffungs- und Interaktionsprozesse.

2. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, aus der theoretischen Analyse des Investitionsgüter-Marketings Entscheidungsgrundlagen für den Aufbau einer Konzeption des Marketings für Spezial- und Sondermaschinen zu erarbeiten. In einer anschliessenden empirischen Untersuchung werden die gewonnenen Erkenntnisse dargestellt und überprüft.

Im Mittelpunkt unserer Vorgehensweise steht der sogenannte "Zürcher Ansatz" zu einer integrierten Führungslehre. Die mehr formale Sichtweise der Planung und Entscheidung (Willensbildung) und der Anordnung und Kontrolle (Willensdurchsetzung) sämtlicher Marketingaktivitäten wird mit Bezug auf die Bedarfsträger und ihre Bedürfnisse in den Vordergrund gestellt.

Die inhaltliche Relativierung der Probleme und Aufgaben, sowie der Mittel und Massnahmen erfolgt durch die Gestaltung der Marketingaktionsvariablen.

Dabei wird das Schwergewicht auf folgende Punkte gelegt:

- Theoretische Grundlagen des Investitionsgütermarketings und der Unternehmensführungstheorie.
- Analyse und Darstellung der fundamentalen Einflussfaktoren auf die Entscheidungsgrundlagen zum Aufbau einer Marketingkonzeption.
- Gestaltung und Aktivierung der Marketing-Aktionsvariablen; ihre Koordination, Synchronisation und Harmonisierung zu einer situationsadäquaten Strategienkombination.
- Die besondere Berücksichtigung der Probleme und Auswirkungen der direkten Interaktion zwischen Investitionsgüterhersteller und -verwenderorganisation im Rahmen einer Transaktionsepisode.

3. Methodisches Vorgehen

Die Arbeit gliedert sich in sechs Teile:

Der erste Teil enthält die Abgrenzung der Begriffe und Definitionen. Es wird ein Überblick über die Charakteristika der Spezial- und Sondermaschinen als Investitionsgüter gegeben. Die Erfassung der theoretischen Grundlagen basiert auf einer warenanalytischen, systemorientierten, verhaltensorientierten, entscheidungsorientierten und feldtheoretisch orientierten Betrachtungsweise im Rahmen des Interaktionsansatzes.

Es folgt die Darstellung und Würdigung der schweizerischen Nahrungsmittelindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Fleischwarenindustrie und ihrer Investitionsgüterhersteller.

Im zweiten Teil werden die Einflussfaktoren auf die Gestaltung der Marketing-Konzeption dargestellt. Die pragmatische Untersuchung der Marktsituation im Rahmen der Informationserfassung und ihre Aufbereitung im Rahmen der Informationsauswertung erfolgen im Hinblick auf die Marketing-Planung, welche die sich abzeichnenden Chancen und Risiken der Unternehmung möglichst frühzeitig erfassen, analysieren und bewerten soll.

Der dritte Teil enthält das Zielsystem eines Investitionsgüterherstellers, die Marketingstrategien und die Gestaltung der einzelnen Aktionsvariablen. Basisstrategien und die Strategien der Mittelkombination sind auf die spezifischen Anforderungen der Teilmärkte bzw. des Problemlösungsprozesses auszurichten. Die Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen und ihre Kombination zu einem Strategien-Mix erfolgen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Bedeutung im Interaktionsprozess.

Im vierten Teil wird der phasenspezifische Ablauf einer Transaktionsepisode sowie die inter- und intraorganisationalen Entscheidungsprozesse zwischen und innerhalb der beteiligten Organisationen dargestellt. Aktivitäten innerhalb und ausserhalb der Trans-

aktionsepisode beeinflussen den Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses, der in seinen Bestimmungsfaktoren auf einer individuellen, interpersonellen, organisationalen und umweltbedingten Betrachtungsebene dargestellt wird.

Im fünften Teil erfolgt die Bewertung und Kontrolle der einzelnen Aktionsvariablen, der Strategienkombination sowie der Marketing-Konzeption im Vergleich zum vorgegebenen Zielniveau der Marketing-Planung.

Der sechste und abschliessende Teil der Arbeit zeigt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung auf. Mit Hilfe eines Fragebogens wurde bei 14 fleischverarbeitenden Betrieben der Schweiz ein Interview durchgeführt, mit dem Ziel, entscheidungsbeeinflussende Faktoren und ihre Bedeutung im Investitionsentscheidungsprozess der Investitionsgüterverwender zu eruieren.

E r s t e r T e i l

Theoretische Grundlagen

E r s t e r A b s c h n i t t

Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung des Investitionsgütermarketings

1. Grundlagen der Marketingtheorie.

"Das Basiskonzept des Marketings ist die Transaktion. Eine Transaktion ist der Austausch von Werten zwischen zwei Parteien." (1) Marketing umfasst folglich jene menschlichen Tätigkeiten, die darauf abzielen, Austauschprozesse zu erleichtern und durchzuführen (2), d.h. "Die Anbahnung, Stimulation, Erleichterung und Bewertung von Transaktionen als Kategorie menschlichen Handelns." (3)

Im Mittelpunkt aller Aktionen und Interaktionen zwischen den Parteien steht der Austausch von Gütern und Leistungen.

Investitionsgüter (hard ware) und damit zusammenhängende Leistungen (soft ware) stellen die Tauschobjekte des Investitionsgütermarketings dar.

In einem engeren Sinne wird unter Investitionsgütermarketing das Marketing jener Einsatzfaktoren sachlicher und immaterieller Art verstanden, die in das Anlagevermögen der beschaffenden Organisation eingehen. (4)

Da es sich hierbei um äusserst komplexe Entscheidungsprozesse innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen handelt, soll das Marketing von Investitionsgütern im folgenden programmatisch im Sinne eines warenanalytischen, system-, entscheidungs- und verhaltensorientierten Ansatzes behandelt werden.

a) Der warenanalytische Ansatz

Der warenanalytische Ansatz beruht auf der Überlegung, dass jede Ware aufgrund ihrer charakteristischen Eigenarten spezifische Marketingaktivitäten erfordert.

"Ein solcher "commodity approach" gliedert den Stoff nach deutlich unterscheidbaren Güterkategorien und ordnet diesen jeweils charakteristische Marketingaktivitäten zu. Im Grunde ist bereits die Einteilung in Konsum- und Investitionsgüter der erste Schritt, in einer güterbezogenen Richtung voranzugehen." (5)

"Aufgrund der für analytische Zwecke problematischen Warentypisierung" (6) und im Hinblick auf eine integrierte ganzheitliche Betrachtungsweise ergibt sich die Kombination mit anderen Ansätzen. (7)

b) Der systemorientierte Ansatz

Die Anwendung des systemorientierten Ansatzes beruht auf den Überlegungen der allgemeinen Systemtheorie (8), auf deren Begriffsdifferenzierungen und Merkmalsausprägungen wir an dieser Stelle nicht näher eingehen.

Dabei werden grundsätzlich die Gemeinsamkeiten irgendwelcher Systeme untersucht, insbesondere die Struktur, die Beziehungen und das Verhalten dieser Systeme.

Gegenstand unserer Ausführungen sind Verhaltenssysteme, die, vereinfacht ausgedrückt, aus einer Menge aktiver Elemente bestehen. (Mensch, Unternehmung) (9).

Zwischen diesen Elementen und der Umwelt bestehen Wechselbeziehungen, die bestimmte Regelmässigkeiten aufweisen. Dabei werden Werte (Güter und Leistungen) ausgetauscht.

Da sowohl Hersteller als auch Verwender von Investitionsgütern soziale Systeme sind, erfolgt deren Analyse und Abgrenzung mit Hilfe des systemorientierten Ansatzes.

Es werden hier die dynamischen Aktionen und Reaktionen zwischen Anbietern, Nachfragern und ihrer Umwelt betrachtet. (10)

Im Hinblick auf eine pragmatische Vorgehensweise sollte sich die Abgrenzung und Analyse realer Marketingsysteme an deren Zweckmässigkeit und ihren realen Erfassungsmöglichkeiten orientieren. (11)

c) Der entscheidungsorientierte Ansatz

Der entscheidungsorientierte Ansatz basiert auf der Entscheidungstheorie, "die als eine Theorie des faktischen Entscheidungsverhaltens versucht, den Ablauf von Entscheidungsprozessen zu erklären und Verhaltensempfehlungen für die Entscheidungsträger zu geben". (12)

Die Entscheidungsträger stehen vor der zielfunktionalen Wahl einer Aktion aus einer Menge verfügbarer Alternativen, bei unvollkommener Information und einer gegebenen Präferenzordnung. (13)

"Entscheidungen über Alternativen sind in logisch unterschiedlicher Rangposition entweder über Ziele (Zielentscheidungen) oder Mittel und Massnahmen (Mittelentscheidungen) zu treffen." (14)

Die formale Entscheidungstheorie befasst sich mit der logischen Analyse der Entscheidung selbst.

Eine Entscheidungsfindung durchläuft mehrere Phasen, wobei hier nicht mehr der einzelne Wahlakt isoliert betrachtet, sondern "die logische Stufenfolge, die zur Wahl (Entschluss) einer Alternative führt, betrachtet wird." (15)

Im Mittelpunkt des Entscheidungsprozesses stehen daher die Phasen der Willensbildung und Willensdurchsetzung, mit den vier konstitutiven Elementen - Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle. (16)

Der entscheidungsorientierte Ansatz dient uns zur Darstellung und Problemstrukturierung der Investitionsentscheidungsprozesse.

d) Der verhaltensorientierte Ansatz

"Marketing treiben heisst vor allem, das Verhalten von Anbietern und Nachfragern auf dem Markt beeinflussen: Eine derartige Verhaltensbeeinflussung ist nur möglich, wenn man genaue Kenntnisse über das menschliche Verhalten hat." (17)

Ziel des verhaltensorientierten Ansatzes ist es, diese Kenntnisse über das menschliche Verhalten zu erlangen.

Zum einen wird das Zustandekommen und die Wirkungen dieser Verhaltensweisen von Individuen und Unternehmen erklärt, (explikative Zwecksetzung). (18) Zum anderen können aus diesen Erklärungen

instrumentelle Aussagen abgeleitet werden, über "Techniken zur Steuerung des menschlichen Verhaltens im Dienste von Unternehmen." (instrumentelle Zwecksetzung) (19)

Schlussendlich sollte der verhaltensorientierte Ansatz wertend sein.

Durch die Entwicklung und Anwendung "von Techniken zur Beeinflussung von Menschen im Dienste von Unternehmen" (20) "übt das Marketing einen tiefgreifenden Einfluss auf das soziale Leben aus." (normative Zwecksetzung) (21)

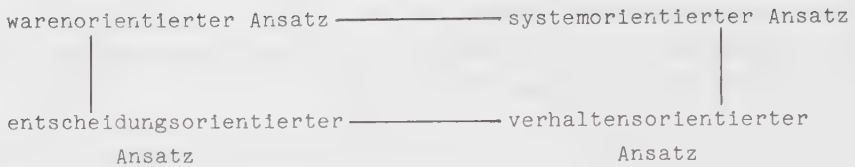
Zwecksetzung

explikativ
instrumentell
normativ

Im Mittelpunkt verhaltensorientierter Ansätze im Investitionsgütermarketing stehen die Theorien des organisationalen Kaufverhaltens. (Käuferverhaltensmodelle, organisational buying behavior)

Entscheidungssträger und Akteure der sozialen Systeme sind Individuen bzw. Gruppen von Individuen. Ihr Verhalten und die sich daraus ergebenden Konsequenzen sollen mit Hilfe des verhaltensorientierten Ansatzes erfasst werden.

Für unser weiteres Vorgehen versuchen wir, eine integrierte Betrachtungsweise zugrunde zu legen. Das Marketing der einzelnen Investitionsgüter soll möglichst umfassend in einem ganzheitlichen Ansatz angegangen werden. (22)



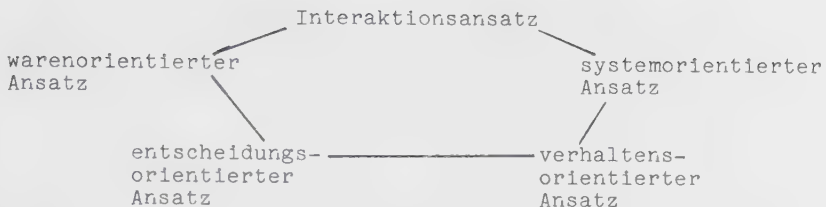
2. Der Interaktionsansatz

Investitionsentscheidungsprozesse, deren Mittelpunkt Spezial- und Sondermaschinen als komplexe Investitionsgüter bilden, können als gemeinsame kollektive Problemlösungsprozesse aufgefasst werden. Innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen finden zahlreiche Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse statt, die sich häufig über einen längeren Zeitraum erstrecken.

Versuche, den Investitionsentscheidungsprozess zu beeinflussen, werden wechselseitig von sämtlichen beteiligten Organisationen unternommen. Aus dieser Sicht heraus erscheint es uns als eine Notwendigkeit, Investitionsentscheidungsprozesse sowohl von der Anbieter- als auch von der Nachfragerseite her als Interaktionsprozess zu analysieren. (23)

Komplexe Investitionsentscheidungsprozesse, die sich aus direkten Interaktionen von Investitionsgüterherstellern und -verwendern ergeben, werden "wohl nur" in der Analyse durch einen "Interaktionsansatz erklärungsfähig sein." (24)

"Als Interaktionsansätze gelten jene Ansätze, die sich mit der wechselseitigen Kommunikation und Beeinflussung der Interaktionspartner befassen." (25)



Die Bedeutung des Interaktionsansatzes "und gerade für das Investitionsgütermarketing weiterführende Aspekte können betrachtet werden, wenn man den Begriff der Transaktionsepisode in den Mittelpunkt stellt." (26)

Das Ziel aller Anstrengungen und Interaktionen ist es letztlich eine Transaktion herbeizuführen, verstanden als Austausch von Werten, Gütern und Leistungen zwischen zwei Parteien. (27)

Rein methodisch werden einzelne Ausschnitte "aus dem nie endenden Kontinuum von Aktivitäten und Interaktionen der Mitglieder verschiedener Organisationen" als Episoden hervorgehoben. (28)

Transaktionsepisoden stellen somit einen einmaligen Austauschprozess dar, einen Ausschnitt aus den - langfristig gesehen - dauerhaften Austauschbeziehungen zwischen Investitionsgüterhersteller und -verwender. (29)

"Der Begriff der Transaktionsepisode bietet die Möglichkeit einer geschlossenen Betrachtungsweise all derjenigen Prozesse beim Ein- und Verkauf von Investitionsobjekten, die in einer Organisation bzw. zwischen den beteiligten Organisationen ablaufen und die mit der Anbahnung, Vereinbarung und Realisation einer Investitionsentscheidung verbunden sind.

Eine Transaktionsepisode umfasst also eine Menge von Teilprozessen, die erst in ihrem Zusammenwirken über die Zeit die gesuchte Erklärung und Verlaufsbeschreibung komplexer Investitionstransaktionen ermöglichen." (30)

"Mit dem Interaktionsansatz, der Investitionsgütertypologie und der Konzeption der Transaktionsepisode sind drei Vorgehensweisen gegeben, sowohl den Besonderheiten des Investitionsgütermarketing gerecht zu werden, als auch die sich daraus ergebende Komplexität dieses Problemfeldes zu bewältigen." (31)

a) Der feldtheoretisch-orientierte Interaktionsansatz

Mit Hilfe des Interaktionsansatzes werden sowohl " die intra-organisationalen Entscheidungsprozesse der Hersteller- und Verwenderorganisationen (erfasst), als auch die inter- bzw. multi-organisationalen, gemeinsamen Entscheidungsprozesse über die Transaktion eines Gutes zwischen Herstellern und Verwendern und evtl. miteingeschalteten Drittparteien." (32)

Der Rahmen in dem sich "die mit der Realisation aber auch die mit der generellen Förderung von Investitionsgütertransaktionen verbundenen Interaktionen vollziehen", wird als sozio-ökonomisches Feld bezeichnet. (33)

In Anlehnung an die physikalische Feldtheorie (34) wird ein Feld ganz allgemein definiert als "eine Gesamtheit gleichzeitig bestehender Tatsachen, die als gegenseitig von einander abhängig begriffen werden." (35)

Daraus folgt, "dass das Verhalten (der einzelnen Feldelemente) aus der Gesamtheit der zugleich gegebenen Tatsachen erklärt werden muss, ohne dass diese Gesamtheit zwangsläufig in einzelne Wirkungsketten aufgelöst werden müsste." (36)

Als Feldelemente umfasst das sozio-ökonomische Feld nicht nur die Organisationen der Hersteller und Verwender von Investitionsgütern innerhalb und ausserhalb der Transaktionsepisoden, sondern verschiedene Typen sozialer Systeme wie Gruppen, Kollektive und Koalitionen. (37)

Die "Aktivitäten und Beziehungen zwischen den Feldelementen... sind Kräfte, die die einzelne Transaktion im Feld beeinflussen." (38)

Eine Episode wird "als ein Bündel von Aktivitäten in einem Feld gleichzeitig ablaufender Aktivitäten" aufgefasst. (39)

Alle "nicht zur abgegrenzten Episode gerechneten Interaktionen und Aktivitäten im sozio-ökonomischen Feld" stellen das Umfeld der Episode dar. (40)

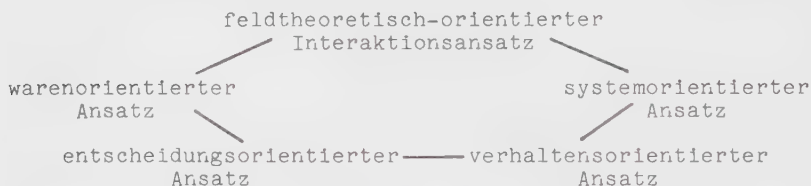
Das sozio-ökonomische Feld einer Investitionsgütertransaktion wird demnach definiert als die "Gesamtheit aller Akteure und deren sozialen Beziehungen, bzw. - wenn der Prozesscharakter hervorgehoben wird - den Strom von Aktivitäten und Interaktionen dieser Akteure, welche die Bedingungen einer spezifisch interessierenden Transaktion (oder Klasse und/oder Folgen von Transaktionen) in nicht vernachlässigbarer Weise beeinflussen." (41)

Der Verlauf einer Transaktionsepisode ist primär durch die wechselseitige Kommunikation und Beeinflussung der Interaktionspartner gekennzeichnet.

"Die Chancen für die Beeinflussung des Transaktionsverlaufs variieren mit den Voraussetzungen, die die Beteiligten geschaffen haben." (42)

Diese Voraussetzungen stellen die Potentiale der Beteiligten dar. Sie werden durch Marketingaktivitäten, die der generellen Förderung ganzer Klassen von Investitionsgütertransaktionen dienen, ausserhalb der Episoden aufgebaut und aufrecht erhalten.

Die feldtheoretische Betrachtung der Umweltbeziehungen einer Organisation, und die aus dem Umfeld der interagierenden Organisationen gleichzeitig auf die interessierende Transaktion einwirkenden Kräfte sowie die Ausdehnung des Kreises sozialer Systeme als Akteure kennzeichnen den feldtheoretisch-orientierten Interaktionsansatz. (43)



b) Formale Betrachtungsweise des feldtheoretisch-orientierten Interaktionsansatzes

Eine integrierte Betrachtungsweise des feldtheoretisch-orientierten Interaktionsansatzes erfordert gewisse methodologische Konsequenzen.

Die konstitutiven Elemente des Ansatzes werden dabei auf zwei Betrachtungsebenen analysiert:

- einer "höheren" Betrachtungsebene, in der das betreffende Element in seiner Gesamtheit, in seinem Zusammenwirken als Ganzes analysiert wird (makroskopische Analyse), und

- einer "tieferen" Betrachtungsebene, in der das betreffende Element in seinen Einzelheiten analysiert wird (mikroskopische Analyse).

Das sozio-ökonomische Feld, das eine Vielzahl und Vielfalt sozialer Akteure und deren Beziehungen umfaßt, erfordert als komplexes Gebilde eine makroskopische Analyse.(44)

Das Verhalten der einzelnen Akteure und deren Entscheidungsfindung wird einer detaillierten, mikroskopischen Analyse unterzogen.

Die Verbindung der beiden Sichtweisen und Analysemethoden erfolgt in der Transaktionsepisode. Bei der Betrachtung einer Transaktionsepisode werden sowohl die Einflüsse des Umfeldes auf die Episode, als auch die Ausstrahlungen des Episodenverhaltens auf ihr Umfeld mit einbezogen. (45)

Die Analyse der Transaktionsepisode selbst erfordert eine mikroskopische Sichtweise. Nicht alle Marketingaktivitäten finden jedoch innerhalb der einzelnen Transaktionsepisode statt.

Marketingaktivitäten, die ausserhalb der Episoden betrieben werden, dienen dem Aufbau und der Pflege von Potentialen.

Das Marketing innerhalb der Transaktionsepisoden bezieht sich vielmehr auf die Aktivierung und die Ausnützung vorher aufgebauter und entwickelter Potentiale.

"Potentiale manifestieren sich in Konstellationen struktureller Merkmale des jeweils relevanten sozio-ökonomischen Feldes." (46)

Das Potentialkonzept, in Ergänzung zum Episodenkonzept, ermöglicht eine weitere Verknüpfung der beiden Sichtweisen.

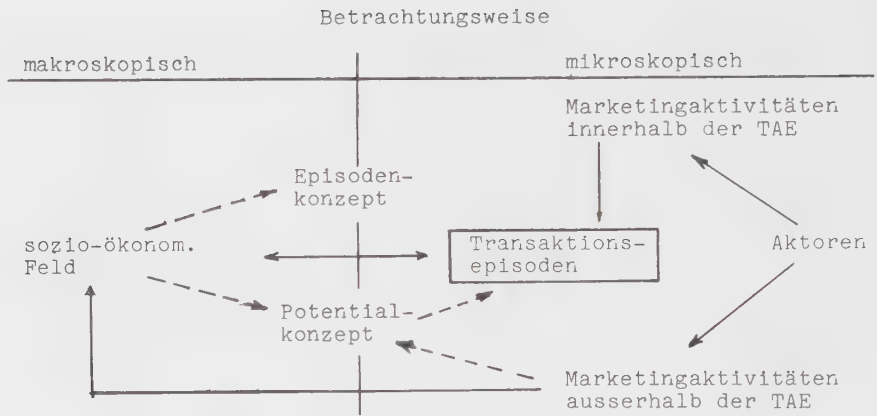


Abb. I - 1: Formale Betrachtungsweise einer Transaktionsepisode.

"Diese formale Vorgehensweise erfährt eine inhaltlich situative Relativierung" (47): es gilt nicht nur, die den einzelnen Investitionsgütertypen entsprechenden Marketingaktivitäten zu erfassen und zu beschreiben, sondern sie der jeweils bestehenden Situation und den jeweils verfolgten Zielen entsprechend anzupassen, zu gewichten und zu gestalten.

3. Aktionsvariable

Die eigentliche Aufgabe besteht in der Gestaltung der Aktionsvariablen, die der einzelnen Unternehmung zur Verfügung stehen und durch deren Einsatz die definierten Zielvariablen bei gegebenem Kontext realisiert werden können. Als marktwirksame Aktionsvariable kommen grundsätzlich alle Instrumente aus den Bereichen: (48)

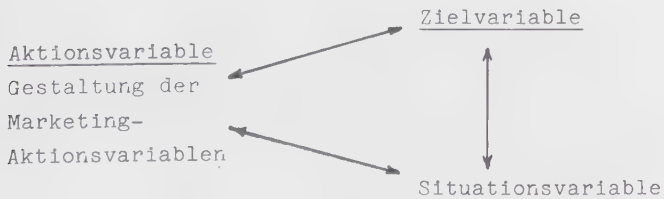
- Produkt- und Programmpolitik
- Distributionspolitik
- Kontrahierungspolitik
- Kommunikationspolitik

in Betracht, deren Einsatzart und -intensität der Entscheidungsträger selbst bestimmen kann. "Eine bestimmte Kombination dieser gestaltbaren Faktoren bildet eine Handlungsalternative." (49)

Die einzelnen Alternativen werden gemäss den Präferenzen der Entscheidungsträger (Wert- und Zielvorstellungen bzw. die Erwartungen der Individuen zum Einsatz der "Instrumente" und deren prognostizierbare Auswirkungen) (50) in eine vollständige Ordnung gebracht.

Die präferable Handlungsalternative ergibt sich aufgrund dieser Rangordnung. "Die Gestaltung dieser Aktionsvariablen ist also der (materielle) Gegenstand des Marketing-Problemlösungsprozesses: die Marketing Politik". (51)

Die Gestaltung der marktgerichteten Aktionsvariablen geschieht unter Berücksichtigung der relevanten Ziel- und Situationsvariablen. Die einzelnen Variablen bedingen sich gegenseitig. Es zeigt sich folgendes Beziehungsgefüge: (52)



a) Situationsvariable

Als Situationsvariable bezeichnen wir die Menge der situativen Bedingungen, die im Hinblick auf die Gestaltung der Aktionsvariablen relevant sind. (53)

Somit umfassen sie alle "Informationen und Annahmen über alle für das Marketing relevanten unternehmensexternen und -internen Gegebenheiten und Entwicklungstendenzen." (54)

Unterschieden werden interne und externe Situationsvariable. Die internen Situationsvariablen können grundsätzlich direkt oder indirekt durch die beteiligten Personen beeinflusst werden. (55) Die externen Situationsvariablen sind grundsätzlich nicht oder nur begrenzt beeinflussbar. (56)

Situationsvariable	intern
	extern

Diese umbeeinflussbaren aber relevanten Gegebenheiten werden als Teil der Umwelt angesehen. Im feldtheoretisch-orientierten Ansatz wird die Gesamtheit aller strukturellen Merkmale eines sozio-ökonomischen Umfeldes - also die Umwelt - als Kontext oder als Rahmenbedingungen bezeichnet. (57)

Die Gestaltung der Aktionsvariablen wird durch die "herrschenden Bedingungen" relativiert. "Die Situationsvariablen können die Handlungsfreiheit des Entscheidungsträgers begrenzen und damit als Restriktionen oder als Reaktionen anderer Individuen in Erscheinung treten." (58)

Die relative Bedeutung der Situationsvariablen ergibt sich aus den Annahmen der beteiligten Personen (Aktoren und Entscheidungsträger), es "ist weniger die objektiv gegebene Situation von Bedeutung, als vielmehr das Bild, das sich das Individuum von dieser Situation macht." (59)

Dieses subjektive Bild "wird geprägt von den Kenntnissen über die relevanten, d.h. die Zielerreichung beeinflussenden Faktoren der Umwelt, von den Erwartungen über die Reaktionen der Umwelt auf das eigene Verhalten (kognitive Prozesse) und von den Fähigkeiten, diese Umwelt zu beeinflussen." (60)

Ein subjektives Bild der Situation erfasst nicht die ganze Komplexität der Wirklichkeit (61), es ist äußerst selektiv und Ausdruck einer bestimmten Betrachtungsweise oder Theorie. (62)

Es gilt, die Komplexität der einzelnen Situationskomponenten sowie ihre Interdependenzen und Dynamik zu erfassen. Die situations-adäquate Gestaltung der Aktionsvariablen bedarf daher einer pragmatisch-analytischen Vorgehensweise. (63)

b) Zielvariable

Eine Transaktion, als der Austausch von Werten, Gütern und Leistungen, findet nur dann statt, wenn sie für die beteiligten Parteien von Vorteil ist. (64)

Diese Vorteile gilt es, im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele, in und mit einer Transaktion zu realisieren.

Mit jeder vollständig durchgeführten und abgeschlossenen Transaktionsepisode kommen die Beteiligten ihren Zielen ein Stück näher.

Ziele können, vereinfacht, als angestrebte Zustände betrachtet werden (65), die der oder die Zielträger (Individuum) durch sein/ihr Verhalten erreichen will/wollen. (66)

Ziele können gemäss ihren Dimensionen (Zielinhalt, zeitlicher Bezug und Ausmass der Zielerreichung) (67) und gemäß ihren Beziehungen (konfliktäre = konkurrierende, komplementäre, indifferente Ziele; Haupt- und Nebenziele; Ober-, Zwischen-, Unterziele) (68) charakterisiert werden.

Grundsätzlich können wir davon ausgehen, daß die Zielträger mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen. (69)

Diese, durch Zielbeziehungsfunktionen verknüpfte Menge von Zielen wird als Zielsystem (70) oder als Zielvariable (71) bezeichnet: Aus den Zielvariablen heraus wird eine Zielhierarchie (Ober- und Unterziele) formuliert.

Im Hinblick auf eine Gestaltung der Aktionsvariablen (Mittelentscheidungen) kann eine Teilung in Formal- und Sachziele vorgenommen werden.

"Sachzielformulierungen haben die inhaltliche Konkretisierung von Verhaltensrichtlinien, die zur Erfüllung der Formalziele dienen, zum Gegenstand." (72)

Die Gestaltung der Aktionsvariablen setzt daher die Ableitung konkreter, operationaler Sachziele (73) aus den generellen, unternehmungspolitischen Formalzielen (Oberzielen) voraus.

Zielvariable

| Formalziele

| Sachziele

4. Marketing als Problemlösungsprozess

"Die güterkategoriespezifischen Marketing-Problemlösungsprozesse sind nicht nur in ihrer Determinantenstruktur, sondern auch in ihrer Ablaufstruktur zu betrachten, d.h. die Analyse der Prozesse muß phasenspezifisch erfolgen." (74)

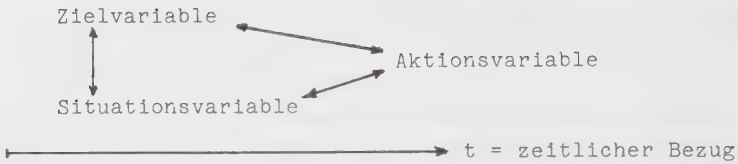
Diese Forderung erhebt sich aus mehreren Gründen. Zielvariable, als angestrebte Zustände, weisen einen zeitlichen Bezug auf, innerhalb welchem sie angestrebt werden. Situationsvariable, als "strukturelle Merkmale des jeweils relevanten sozio-ökonomischen Feldes" (75) verändern sich mit der Zeit. Sie sind "situationsbezogen". Ihr Wandel ergibt sich allein schon aus der Dynamik des sozio-ökonomischen Feldes - der Umwelt - heraus.

"Aus dem nie endenden Kontinuum von Aktivitäten und Interaktionen der Mitglieder verschiedener Organisationen" (76) hebt das Episodenkonzept als methodologische Betrachtungsweise einen Ausschnitt hervor.

Investitionsentscheidungen deren Mittelpunkt Spezial- und Sondermaschinen als komplexe Investitionsgüter bilden, verlaufen in der Regel mehrstufig.

Der Entscheidungsprozess gliedert sich in verschiedene Phasen, wie Anregung, Suche, Optimierung, Verwirklichung und Kontrolle (77), die in zeitlicher Folge zu durchlaufen sind.

Eine phasenspezifische Analyse von Investitionsgütertransaktionen korreliert mit einer im Zeitablauf zu betrachtenden Gestaltung des Marketing-Problemlösungsprozesses.



Die Prozessanalyse einer Transaktionsepisode wird deren Komplexität und der Gestaltung des Marketing-Problemlösungsprozesses allein nicht gerecht. Es gilt, diesen Gestaltungsprozeß ebenso in seinen institutionellen und instrumentalen Aspekten zu erfassen.

Im sozialen System der Unternehmung obliegt die Gestaltung der Aktionsvariablen bestimmten Personen oder Instanzen mit verschiedenen Intentionen.

Zur Ordnung und Handhabung der Gestaltungsaufgabe stehen verschiedene Aktionsvariable (Instrumente) zur Verfügung. (78)

Damit ergibt sich folgende formale Betrachtungsweise der Phasen eines Problemlösungsprozesses: (79)

Aspekte	Planung	Entscheidung	Anordnung	Kontrolle
institutionell				
funktionell				
instrumental				

Abb. I - 2 : Die formale Betrachtungsweise des Problemlösungsprozesses.

(Quelle: Rühli, E.: Unternehmungsführung...,
Bd. 1, S. 26)

Die Aufgliederung in vier Phasen (Elemente) und deren zeitlich aufeinanderfolgender Ablauf läßt sich in Wirklichkeit nie zweifelsfrei durchführen. (80)

Als gedankliches Modell zur wissenschaftlichen Durchdringung des Marketing-Problemlösungsprozesses sind die formalen Denkkategorien jedoch von primärer Bedeutung. (81)

Formale Elemente und Aspekte treten bei jeder Problemlösung in irgend einer Ausprägung auf.

Demnach ist ein Marketing-Problemlösungsprozess einerseits durch eine bestimmte Ausprägung der formalen Elemente und Aspekte, und andererseits durch den konkreten Inhalt des jeweiligen Marketingproblems charakterisiert. (82)

Die formale Erfassung und inhaltliche Ausprägung der Marketing-Gestaltungsaufgabe beeinflusst sich gegenseitig.

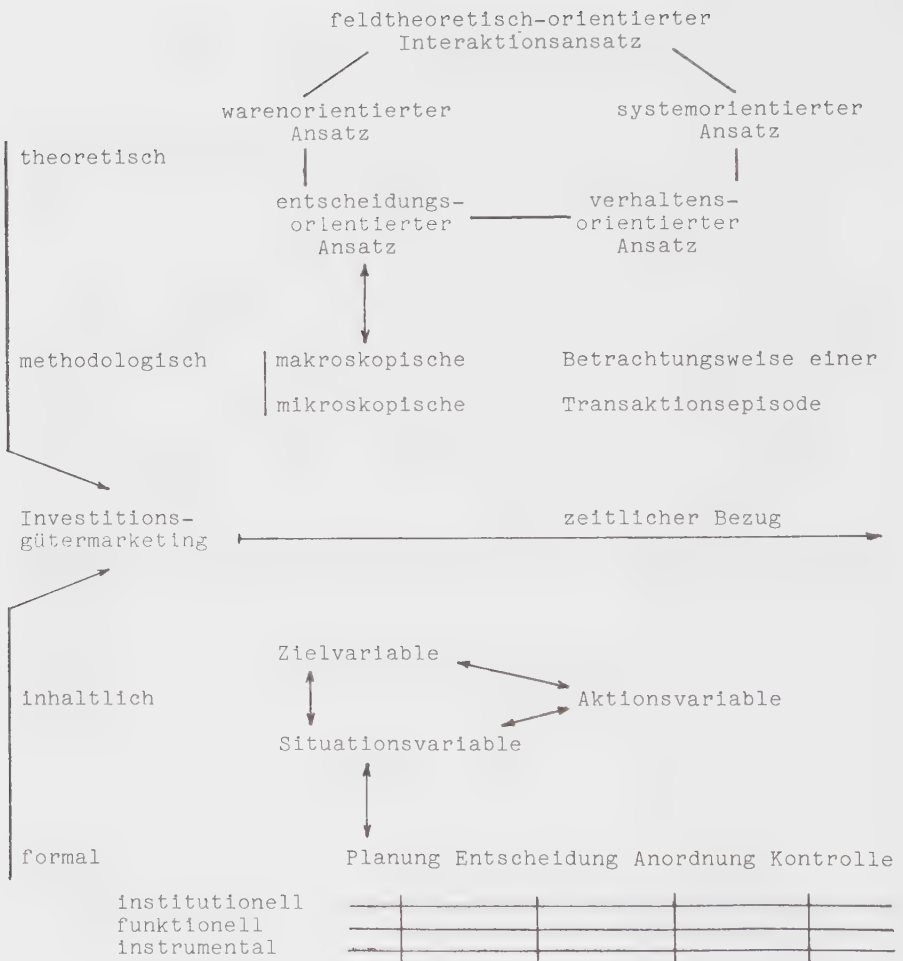


Abb. I - 3 : Betrachtungs- und Analyseebenen des Investitions-gütermarketing.

5. Marketing als Teil der Unternehmungspolitik

Das Postulat Marketing als Denkhaltung und Unternehmungspolitik (83) bringt eine gewisse unternehmerische Führungskonzeption mit sich. Die Unternehmungspolitik ist der eigentliche Inhalt der Gesamtführung einer Unternehmung. (84)

Gemäss dem sogenannten "Zürcher Ansatz zu einer Führungslehre" umfasst die Unternehmungspolitik "jene Gesamtheit von Problemen (Aufgaben), die gelöst werden muss, wenn das Verhalten der Gesamtunternehmung bestimmt wird." (85)

Der Marketing-Problemlösungsprozess stellt einen wesentlichen Teil dieser Gesamtheit von Problemen dar.

Die Interpretation des Marketings beinhaltet nicht nur die Dimension des Marketing-Konzepts als business philosophy (Kundenorientierung als Denkhaltung) (86), sondern ebenso für dessen Durchführung, die Dimension als Sachvorgang und Tätigkeitsbereich. (87)

Marketing als konkrete Aufgabe - als situations- und zielgerichtete Gestaltungsaufgabe der marktgerichteten Aktionsvariablen (88) - "bildet grundsätzlich einen integrierten Bestandteil der Unternehmungspolitik." (89)

Die Führungsaufgabe eines jeden sozialen Systems (90) und seiner Subsysteme besteht aus (91):

- der Sammlung und Auswertung aller relevanter (systeminterner und -externer) Informationen;
- der Bestimmung der künftig zu erreichenden Ziele;
- der Festlegung der Massnahmen zu ihrer Erreichung (Strategien) und des dazu erforderlichen Mitteleinsatzes;

- der Realisierung der getroffenen Beschlüsse;
- der Erfassung und Bewertung der Resultate.

Die Führungsaufgabe kann sich dabei sowohl auf das Gesamtsystem oder seine Subsysteme und auf die Gestaltung seiner Organisation beziehen, als auch auf Sachaufgaben oder personenbezogene Aktivitäten und Einzelmassnahmen. Bei der Gestaltung der Führungsaufgabe geht es letztendlich immer "um die Regelung der Vorbereitung und Durchsetzung von Entscheiden". (92)

Entscheidungsprozesse werden im Gegensatz zur Entscheidung als punktueller Akt zu ihrer differenzierten Betrachtung in die logische Aufsplitterung ihrer Aktivitäten im Zeitablauf gegliedert. (93)

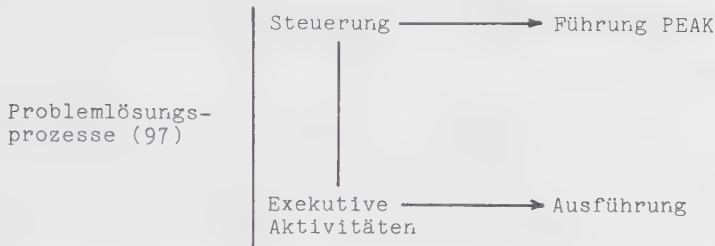
Mit dieser weitgefassten Abgrenzung des Entscheidungsprozesses weitet sich dieser zum Problemlösungsprozess aus.

Dabei lassen sich folgende Teilaufgaben (Teilprozesse) unterscheiden: (94)

- Informationsbeschaffung und Auswertung;
- Erkennen und Klarstellen eines Problems;
- Festlegung und Zielsetzung von Kriterien;
- Alternativauswahl und Beschluss;
- Anordnung und Durchführung der Entscheidung;
- Kontrolle des zielgerechten Handlungsablaufs und Zielerreichung.

Die aufgelisteten materiellen Teilaufgaben des Entscheidungs- und Problemlösungsprozesses lassen sich den formalen, konstitutiven Elementen der Führung (95) gegenüberstellen.

Dabei gilt es, formal und inhaltlich all jene Phasen als Führungsprozesse voneinander zu unterscheiden, welche der Steuerung der Problemlösung dienen, gegenüber den Ausführungsprozessen, welche zur Problemlösung direkt beitragen. (96)



Unser weiteres Vorgehen beruht auf der weitgefassten Abgrenzung der Phasen des Entscheidungsprozesses. Die einzelnen Phasen

- Anregung, bzw. Entstehung
- Suche
- Optimierung, bzw. Auswahl
- Verwirklichung
- Kontrolle (und Rückinformation)

entsprechen dabei den einzelnen Phasen eines Problemlösungsprozesses und können somit auch, im Rahmen eines Investitionsgüter-Marketing-Problemlösungsprozesses, den einzelnen Stadien einer Transaktionsepisode gegenübergestellt werden. (98)

6. Marketing in der Investitionsgüterindustrie

Den bisherigen Ausführungen entsprechend wird Marketing definiert als "die Gesamtheit der Institutionen, Prozesse und Instrumente, welche - im Rahmen des Problemlösungsprozesses - der situations- und zielgerechten Gestaltung der marktgerichteten Aktionsvariablen dient." (99)

Aus entscheidungsorientierter Sichtweite heraus gesehen, beinhaltet dies die Festlegung (Gestaltung, inhaltlich und formal) von Aktivitätsniveaus jener betrieblichen Aktionsvariablen (Instrumente), die zielorientiert zur Markterschliessung, Markterhaltung und Marktförderung eingesetzt werden. (100)

Vom Standpunkt der Investitionsgüterhersteller, unter eher pragmatischem Aspekt gesehen, verstehen wir unter Marketing für Investitionsgüter (101) die Gesamtheit aller Massnahmen, die darauf zielen, die Tatbestände des Investitions-Entscheidungsfeldes potentieller Verwender so zu beeinflussen, dass die Investitionsentscheidungen der Verwender zugunsten des eigenen Erzeugnisses ausfallen.

Voraussetzung einer erfolgreichen Einflussnahme und damit Marketingpolitik ist die präzise Kenntnis der Struktur des eigenen Marketing-Aktionsfeldes, sowie des Investitions-Entscheidungsfeldes der Verwender. Dies setzt die Gewinnung relevanter Marktinformationen voraus (Informationsgewinnungsaspekt).

"Marketing heisst hier im wesentlichen in der direkten Interaktion mit dem Verwender dessen technische, wirtschaftliche und organisatorische Probleme zu erfassen, an seiner Problemdefinition mitzuwirken und durch direkte und indirekte Einflussnahme auf die relevanten Entscheider, diese von der angebotenen Problemlösung zu überzeugen." (102)

Grundsätzlich bringt ein Entscheidungsfeld "die Menge und Art der Personen und Sachen zum Ausdruck, die durch den Willensakt des Entscheidungsträgers direkt oder indirekt beeinflusst werden können, und die Konstellation der Umweltdaten, die den Erfolg der Willensakte beeinflussen." (103)

Der beeinflussbare Teil stellt dabei den Aktionsraum (Aktionsfeld), der unbeeinflussbare Teil den Zustandsraum (Zustände, Umwelt, Daten, Situation) dar.

Der Erfolg eines Willensaktes ist das Resultat der Wahl einer Handlungsalternative, d.h. das Ergebnis aus dem Zusammentreffen einer bestimmten Aktionsmöglichkeit mit einem bestimmten Umweltzustand.

Es gilt ganz allgemein, im Entscheidungsfeld die optimale (104), zielgerichtete Wahl (Entscheidung) zu treffen.

Das Marketing-Entscheidungsfeld eines Investitionsgüterherstellers umfasst die Gesamtheit aller Tatbestände (die Menge und Art der Personen und Sachen), die beim Hersteller selbst, also innerhalb seines eigenen sozio-technischen Systems, und in der Umwelt (die Konstellation der Umweltdaten), d.h. ausserhalb des Systems, für das Marketing der von ihm produzierten Investitionsgüter relevant sind. (105)

Analog zum Marketing-Aktionsfeld der Investitionsgüterhersteller umfasst das (Beschaffungs- bzw.) Investitions-Entscheidungsfeld des Investitionsgüterverwenders die Gesamtheit aller Tatbestände, die innerhalb seines eigenen sozio-technischen Systems und in der Umwelt, d.h. ausserhalb des Systems für eine (Beschaffungs- bzw.) Investitionsentscheidung relevant sind. (106)

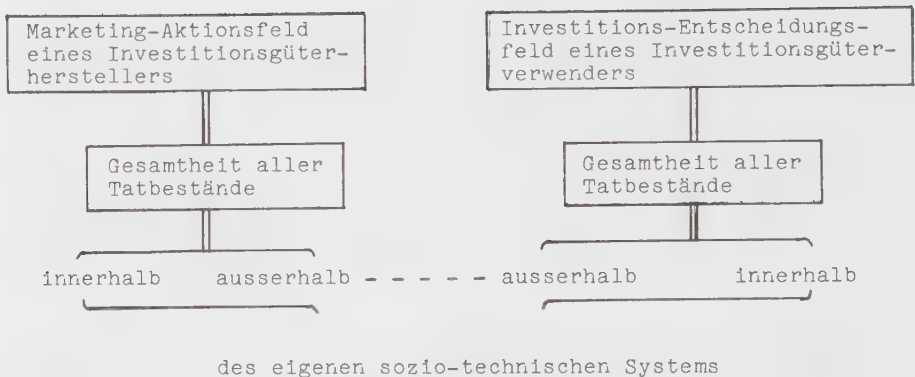


Abb. I - 4 : Die Verbindung zwischen Marketing-Aktionsfeld eines Investitionsgüterherstellers und Investitions-Entscheidungs-feld eines Investitionsgüterverwenders.

Die Gesamtheit aller Tatbestände, die innerhalb des eigenen sozio-technischen Systems liegt, entspricht den internen Situationsvariablen.

Die Umwelt als Gesamtheit aller Tatbestände, die ausserhalb des eigenen sozio-technischen Systems liegt, entspricht den nicht oder nur sehr schwer beeinflussbaren externen Situationsvariablen.

Grundsätzlich können sich die Situationsvariablen, wie die anderen Variablen und Tatbestände auch, sowohl auf den Beschaffungsmarkt als auch auf den Absatzmarkt beziehen. (107)



Dabei ergeben sich prinzipielle Unterschiede zwischen den beschaffungsmarkt- und den absatzmarktgerichteten Variablen. Den einzelnen Beschaffungs- und Absatzmärkten entsprechend sieht sich die Unternehmung verschiedenen (Umwelt-) Situationen gegenübergestellt.

Die Ziele, die eine Unternehmung auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten verfolgt, richten sich an den Unternehmungszielen aus. Aus den allgemeinen Unternehmenszielen leiten sich die konkreten marktgerichteten Ziele ab. Diese werden durch die situations- und zieladäquate Gestaltung der Aktionsvariablen erreicht.

Prinzipiell kommen für Absatz- und Beschaffungsmarkt dieselben Kriterien in Betracht. Ein Unterschied ergibt sich aus der inhaltlichen Gestaltung der Aktionsvariablen. Der jeweiligen Position der einzelnen Unternehmung im relevanten sozio-ökonomischen Feld entsprechend, ergibt sich deren unterschiedliche Ausprägung.

Investitionsgüterhersteller als "absetzende", als auch Investitionsgüterverwender als "beschaffende" Unternehmungen agieren auf ihrem Absatz- bzw. Beschaffungsmarkt mit miteinander korrespondierenden Aktionsvariablen.

Mit der gewählten Gliederung soll eine bessere Übersicht über die Marktstrukturen (Feldstrukturen) und die bestehenden Beziehungen erreicht werden.

Z w e i t e r A b s c h n i t t

Grundlageninformationen

A. Die Nahrungsmittelindustrie

1. Allgemeine Merkmale der Nahrungsmittel und ihrer Industrie

Nahrungsmittel zählen, nach der Gütersystematik, zu den Konsumptivgütern (Konsumgüter). (1) Es sind Verbrauchsgüter, da sie im Normalfall innerhalb eines einzigen oder einiger weniger Verwendungseinsätze konsumiert werden. (2)

Die Hauptbestandteile der menschlichen Nahrung setzen sich aus Eiweisskörpern, Fetten bzw. Lipoiden (fettähnlichen Stoffen) und Kohlenhydraten zusammen. Von einem übergeordneten Standpunkt aus betrachtet, werden diese Stoffe als "Energieträger" bezeichnet, während Vitamine, Mineralstoffe (Spurenelemente) und Wasser, die ebenfalls in einer günstigen Zusammensetzung in der Nahrung enthalten sein müssen, als "Schutzstoffe" bezeichnet werden." (3)

Die Grundnahrungsstoffe Eiweiss, Fett und Kohlenhydrate werden nach ihrem Brennwert bemessen. (Kalorien bzw. Joule). Fleisch und Organe der warmblütigen Tiere enthalten alle Stoffe (4), die zum Aufbau des Körpers und der Erhaltung des Lebens notwendig sind.

Von der rechtlichen Seite her wird untergliedert in: (5) (6)

I. Lebensmittel

1. Nahrungsmittel im allgemeinen

"d.h. feste und flüssige, unverarbeitete oder verarbeitete Stoffe und Erzeugnisse tierischer, pflanzlicher oder mineralischer Herkunft, die sich durch den Gehalt an für den Aufbau oder Unterhalt des menschlichen Körpers notwendigen Stoffe (Wasser, Eiweiß, Fette, Kohlenhydrate, Mineralstoffe, in gewissen Fällen auch Vitamine) auszeichnen".

2. Spezialnahrungsmittel

a) Diätische Nahrungsmittel

b) an Vitaminen angereicherte Nahrungsmittel

3. Gewürze und Genussmittel

4. Farben, Konservierungsmittel etc.

II. Gebrauchsgegenstände

III. Verbrauchsgegenstände.

Wir konzentrieren uns in der vorliegenden Arbeit auf die Lebensmittel, auf Stoffe, die dazu bestimmt sind, von Menschen verzehrt zu werden. Nicht alle Stoffe können den Menschen direkt als Nahrungsmittel zugeführt werden. Viele Naturprodukte (tierischer, pflanzlicher oder mineralischer Herkunft) müssen, bevor sie von Menschen verzehrt werden können, zu einer genusstauglichen Form verarbeitet und/oder zubereitet werden.

Die Nahrungs- und Genussmittelindustrie besteht aus verschiedenen Industriezweigen, die sich alle in irgendeiner Form mit der Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln beschäftigen. Als verarbeitende Industrie (Gewerbe) steht sie in Mittlerfunktion zwischen den Produzenten der Naturprodukte (Landwirtschaft) und den Konsumenten der Nahrungs- und Genussmittel.

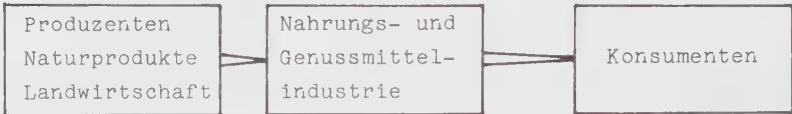


Abb. I - 5: Der Weg der Naturprodukte zum Konsumenten

Die Nahrungsmittelindustrie setzt sich aus verschiedenen Branchen (Wirtschaftsgruppen) zusammen. Die Statistik unterscheidet: (7)

- Fleisch, Fleischwaren, Fleischkonserven
- Milchprodukte
- Getreideprodukte (Müllerei, Drescherei, Back- und Teigwaren)
- Konserven (ohne Fleisch), Suppenpräparate, (Früchte-, Gemüse-, Mahlzeitenkonserven)
- Zucker (Kakao, Schokolade, Zuckerwaren)
- andere Nahrungsmittel (Öle, Fette, Extrakte, Essig, Senf, Gewürze, Hefe, Backpulver, Kaffee, Kaffeesurrogate, Kraftnahrungsmittel usw.)
- (und Futtermittel).

Jeweils eine eigene Wirtschaftsklasse bilden die Getränke- und die Tabakindustrie. (8)

2. Die wirtschaftliche Bedeutung der Nahrungsmittelindustrie

Innerhalb der gesamten Industrie und des verarbeitenden Gewerbes (sekundärer Wirtschaftssektor) stellt die Nahrungsmittelindustrie mit 12.143 Arbeitsstätten (1975) nahezu ein Fünftel. Der Anteil der Beschäftigten in der Nahrungsmittelindustrie betrug mit 92.845 lediglich ein Zehntel der Gesamtzahl der Beschäftigten. (vgl. Tab. 8).

Bei den industriellen Betrieben kommt die Nahrungs- und Futtermittelindustrie (1981) mit 501 Industriebetrieben lediglich auf den siebten Rang (dies entspricht 5,7% am Total aller Industriebetriebe). Mit 45.053 Beschäftigten stellt sie 6,5% aller Beschäftigten (vgl. Tab. 11).

In Bezug auf den Umsatz lag die Nahrungsmittelindustrie 1975 mit 18,2 Mrd. Fr. hinter der Maschinenindustrie an zweiter Stelle. Abzüglich der von anderen Branchen bezogenen Vorleistungen erbrachte dies eine approximative Bruttowertschöpfung von 4 Mrd. Fr. Damit rangiert die Nahrungsmittelindustrie auf Position vier (vgl. Tab. 9).

Der Personalaufwand bezifferte sich auf 2,3 Mrd. Fr. Hinsichtlich der Arbeitsproduktivität liegen die ermittelten Pro-Kopf-Werte über dem Durchschnitt der gesamten Industrie/verarbeitendes Gewerbe von 43,5 aber immer noch mit 44,6 erst an sechster Stelle (vgl. Tab. 9).

3. Der Nahrungsmittelverbrauch

Natürlicher Endverbraucher aller Nahrungs- und Genussmittel ist der Mensch. Durch seinen physiologischen Nahrungsbedarf und natürlichen Nahrungstrieb steht er als Konsument im Mittelpunkt

der Betrachtungen. Knapp zwei Drittel des Bruttoinlandproduktes stehen den privaten Haushalten für Konsumzwecke zur Verfügung.

Cirka ein Drittel des privaten Konsums wird in schweizerischen Haushalten für nicht dauerhafte Konsumgüter ausgegeben.

Von den gesamten Haushaltsausgaben werden durchschnittlich 13% (1980) für Nahrungsmittel aufgewandt.

Auf Nahrungsmittel tierischer Herkunft entfallen dabei 45,2% (1978) der gesamten Nahrungsmittelausgaben.

Ein Schwerpunkt liegt bei Fleisch und Fleischerzeugnissen. Cirka 25% der gesamten Haushaltsausgaben entfallen auf:

- Fleisch
- Fleischwaren
- Fische und Meeresfrüchte.

(vgl. Tab. 1, 2)

Als wichtigstes Nahrungsmittel gilt das Schweinefleisch, das mit 6,8% der Nahrungsmittelausgaben an der Spitze der 25 wichtigsten Nahrungsmittel steht, gefolgt von den Wurstwaren auf Rang vier mit 5,9% und Rindfleisch auf Rang sieben mit 4,9%.

(vgl. Tab. 1, 2, 3)

4. Der Fleisch- und Fleischwarenkonsum

In der Aufschlüsselung des Pro-Kopf-Verbrauchs zeigt sich die Bedeutung des Fleisch- und Fleischwarenverzehr als Grundnahrungsmittel.

Der Verzehr pro Kopf an Kartoffeln und Brot verringerte sich stark während der letzten 50 Jahre. Der Verbrauch von Gemüse, Südfrüchten, Molkereiprodukten und Fleisch nahm hingegen zu. Der mengenmässige Verbrauch von Nahrungsmitteln hat heute einen Stand erreicht, bei dem sich nur noch geringfügige Veränderungen in der Verbrauchsstruktur ergeben.

(vgl. Tab. 4)

Zusammen mit den USA, Neuseeland und der Bundesrepublik Deutschland liegt die Schweiz an der Spitze des Pro-Kopf-Verbrauchs von Fleisch und Fleischwaren (vgl. Tab. 5).

Von der Herkunft der Nahrungsmittel aus gesehen, stammen ca. 80% des Gesamtverbrauchs an Fleisch und Fleischerzeugnissen aus der Inlandproduktion. Importiert werden hauptsächlich:

- Rindfleisch, Schafffleisch
- Fleischkonserven, Wurstwaren
- Geflügel und Fische

(vgl. Tab. 6)

Der Export von Fleisch und Fleischprodukten ist unbedeutend. (vgl. Tab. 7) Dies zeigt sich besonders im Vergleich zu den Exportquoten anderer landwirtschaftlicher Produkte.

Vom gesamten Umsatz der schweizerischen Nahrungsmittelindustrie-Unternehmen von 18,2 Mrd. Fr. betrug der im Ausland erzielte Anteil lediglich 991,6 Mio. Fr. oder 5,5% im Jahre 1975.

B. Das Nahrungsmittel Fleisch

I. Allgemein Wissenswertes über das Nahrungsmittel Fleisch

"Fleisch im engeren Sinne ist die aus quergestreiften Muskelfasern bestehende Muskulatur der Schlachttiere (9) mit den damit fest zusammenhängenden Geweben (Fett, Bindegewebe, elastisches Gewebe, Nervengewebe, Blut- und Lymphgefässe, Lymphknoten usw.)." (10)

Unter den Begriff Fleisch fällt gemäss der Eidgenössischen Fleischschauverordnung nur frisches Fleisch, "d.h. alle zur menschlichen Nahrung dienenden Tierkörper oder Teile von solchen, wie Muskelfleisch mit zugehörigen Geweben, Fett, Eingeweide, Drüsen, frisches Blut, welche - abgesehen von einer allfälligen Kühlung - keine Zubereitung, Verarbeitung, Konservierung oder sonstige Behandlung erfahren haben." (11)

Als Fleisch im weiteren Sinne gelten alle Teile von warmblütigen Tieren, frisch oder zubereitet, sofern sie sich zum Genuss für Menschen eignen. Als Teile gelten auch die aus warmblütigen Tieren hergestellten Fette und Fleischwaren. (12)

In der Schweiz wird in Bezug auf die Verwertung in Bankfleisch und Verarbeitungsfleisch unterteilt.

Bankfleisch (13) wird den Konsumenten direkt, ohne vorherige Zubereitung, Verarbeitung oder Konservierung - abgesehen von Kühlung und Lagerung im Zusammenhang mit einer fachgerechten und sorgfältigen Behandlung (14) - als frisches Fleisch zum Kauf angeboten.

Verarbeitungsfleisch gelangt zur Weiterverarbeitung als Fleischwaren.

Die jeweilige Verwendungsart als Bank- oder als Verarbeitungsfleisch ergibt sich aus Tiergattung, Alter und Ausmastgrad des Schlachttieres. (15) Der Gesetzgeber (16) unterscheidet des weiteren:

- Gefrierfleisch und
- tiefgekühltes Fleisch und Fleischwaren.

Als Gefrierfleisch gilt vollständig durchgefrorenes Fleisch.

Als tiefgekühltes Fleisch und Fleischwaren gelten tiefgefrorenes Fleisch und tiefgefrorene Fleischwaren in verkaufsfertigen Kleinpäckungen, die von der Herstellung bis zur Abgabe an den Verbraucher ununterbrochen durchgefroren bleiben und bei mindestens minus 15°C gelagert und aufbewahrt werden. (17)

1. Die Fleischwaren

Unter Fleischwaren versteht der Gesetzgeber Nahrungsmittel, "die durch irgendein Verfahren aus Fleisch hergestellt sind, wie gesalzenes, geräuchertes, getrocknetes, gebratenes oder gekochtes Fleisch, Wurstbrät, Wurstwaren, Fleischkonserven, Fleischmarinaden, Fleischpasteten, Fleischpasten u. dgl.". (18)

Gliederungskriterium zur Unterscheidung zwischen Fleisch und Fleischwaren ist also deren Be- und Verarbeitung.

Gliederungs- kriterien	unbearbeitet ——— Fleisch, frisch (Bankfleisch)
	be- und/oder ——— Fleischwaren
	verarbeitet.

Einteilungskriterium der Fleischwaren bildet deren Haltbarkeit. Gemäss Eidgenössischer Fleischschauverordnung wird unterteilt in: (19)

- Dauerfleischwaren
- begrenzt haltbare Fleischwaren
- leicht verderbliche Fleischwaren
- tischfertige Fleischwaren, und
- Fleischkonserven.

Ein anderes Einteilungskriterium besteht in der grundsätzlichen Unterscheidung zwischen rohen und hitzebehandelten Fleischerzeugnissen.

Fleischerzeugnisse	Rohfleischerzeugnisse
	hitzebehandelte Fleischerzeugnisse

Bei den leicht verderblichen Fleischwaren nimmt das Hackfleisch und alle aus rohem Hackfleisch hergestellte, ungekochte Fleischwaren eine Sonderstellung ein.

Aufgrund ihrer ausserordentlich leichten Verderblichkeit unterliegen sie strikten Verkehrsbeschränkungen. (20)

2. Die Fleischwarenherstellung

Fleischwaren lassen sich weiter gliedern in Stückware und Wurstwaren. Diese Einteilung basiert im wesentlichen auf technologischen Merkmalen. (21)

Stückware wird, um bei unserer Terminologie zu bleiben, nur "bearbeitet", während Wurstwaren "verarbeitet" werden. (22)

Gliederungs- kriterien	unbearbeitet —	Fleisch frisch (Bankfleisch)	Fleischwaren
	bearbeitet —	Stückware	
	verarbeitet —	Wurstware	

Die Bearbeitung des Fleisches umfasst die Zerlegung sowie die anschliessende Behandlung der Fleischstücke nach einem physikalischen oder chemischen Behandlungs-(Konservierungs-)verfahren. Zulässige Behandlungsverfahren (23) für Fleisch und Fleischwaren sind:

- Salzen, Pökeln, Räuchern, Trocknen, Kochen, Dämpfen, Sterilisieren, Gefrieren.

Die Verarbeitung bezieht sich auf die Fleischzerlegung, Zerkleinerung (schneiden, sägen, mahlen), auf Mengen, Füllen (portionieren und formen) und ein der Wurstware entsprechendes Behandlungsverfahren. Anschliessend erfolgt die Verpackung (verschliessen, evakuieren und etikettieren).

"Wurstwaren" (Würste und wurstartige Erzeugnisse) sind bestimmte, unter Verwendung von geschmackgebenden und technologisch begründeten Zutaten zubereitete schnittfeste oder streichfähige Gemenge aus zerkleinertem Fleisch, Fettgewebe, sowie sortenbezogen teilweise auch anderen zum menschlichen Genuss bestimmten Tierkörperteilen. (24)

Die Wurstwaren werden in drei Gruppen untergliedert: (25)

- Rohwürste
- Brühwürste (und Bratwürste (26)) und
- Kochwürste.

"Die Wurstherstellung bezweckt die Gewinnung teils frischer, teils haltbarer, besonders schmackhafter Fleischwaren, verbindet hiermit aber auch die vorteilhafte Verwertung frischer, wenig gängiger Fleischteile." (27)

3. Die Gewinnung des Fleisches

Die tierischen Rohstoffe Fleisch, Fett und teilweise auch Innereien einschliesslich Blut werden gegebenenfalls sortenbedingt unter Zusatz von Wasser (Eis), Hilfsmitteln, Gewürzen und anderen Zutaten vom fleischverarbeitenden Gewerbe zu Fleischerzeugnissen verarbeitet. Das Fleischerhandwerk (Klein- und Mittelbetriebe) und die Fleischwarenindustrie (Grossbetriebe) stehen als verarbeitendes Gewerbe zwischen den Produzenten und den Konsumenten.

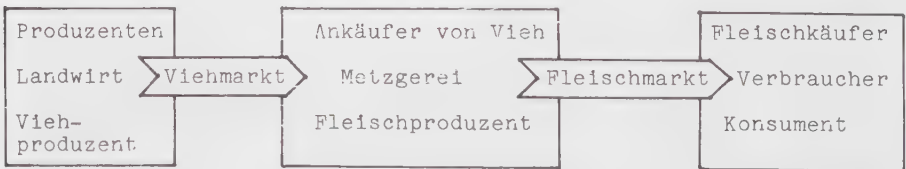


Abb. I - 6: Der Weg des Schlachtviehs vom Landwirt zum Verbraucher.

Quelle: vgl. Verband Schweizer Metzgermeister, Lehrbuch für Metzger, S. 12.

Der Weg der Schlachttiere - Rind, Kalb, Schwein und Schaf - vom Produzenten zum Konsumenten führt vom Landwirt über den Viehhandel zu Schlachtung, Zerlegung, zu Be- und Verarbeitung und anschliessend über den Handel (Gross- bzw. Einzelhandel) zum Verbraucher.

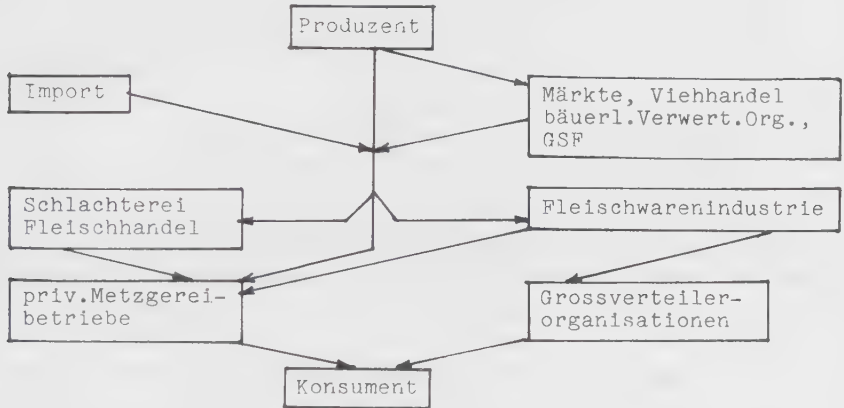


Abb. I - 7: Der Weg der Schlachttiere (28).

Quelle: Wissenswertes über das Nahrungsmittel
Fleisch, hrsg. v. Verband Schweizer
Metzgermeister u. Schweizer Vieh-
produzenten-Verband, S. 4.

a) Der Produzent

Die Viehzucht ist der Haupteerwerbszweig der Landwirtschaft. Durchschnittlich 70 bis 80% aller Einnahmen stammen im schweizerischen Durchschnittsbauernbetrieb aus der Tierhaltung. (29)

Die Bedeutung der Viehwirtschaft zeigt sich in den hohen schweizerischen Nutztierbeständen. (30)

b) Der Vieheinkauf

Der Ankäufer von Vieh kauft die Schlachttiere entweder direkt beim Bauern als Produzent, beim Viehhändler (31), auf dem Schlachtviehmarkt und an der Schlachtviehannahme, durch die Schweizerische Genossenschaft für Schlachtvieh- und Fleischversorgung (GSF) als Vermittlerin (32), und bei den Einfuhrorganisationen.

c) Der Import

Der Import von Schlachtvieh, Fleisch und Wurstwaren beruht auf dem Landwirtschaftsgesetz vom 3. Oktober 1951 und der Verordnung über den Schlachtviehmarkt und die Fleischversorgung vom 27. September 1971 (Schlachtviehordnung). (33)

Ziele der Schlachtviehordnung (SVO) sind: (34)

- "Sicherung der Versorgung des Inlandmarktes
- Anpassung der landeseigenen Produktion an die Bedürfnisse und die Aufnahmefähigkeit des Marktes
- Sicherung des Absatzes der landeseigenen Produktion von Schlachtvieh zu kostendeckenden Preisen."

Liegen zur Versorgung des Inlandmarktes nicht genügend landeseigene Produkte vor und bewegt sich dementsprechend der Marktpreis für die einzelnen Fleischkategorien am oberen Ende des Richtpreisbandes, so gelangen Schlachttiere und bestimmte Fleischarten (Teilstücke) zur Einfuhr.

d) Das Schlachten

Geschlachtet wird in Privatschlachthäusern, öffentlichen Schlachthäusern und Regionalschlachthöfen. (35)

Alle Schlachtanlagen müssen den in der Eidgenössischen Fleischschauverordnung (Abschnitt B, Schlachten und Schlachtanlagen, Art. 33 ff) umschriebenen Anforderungen entsprechen und behördlich genehmigt sein.

Gemeinden mit öffentlichen Schlachtanlagen können für gewerbsmässige Schlachtungen den Schlachthauszwang vorschreiben. (36)

Für die einzelnen fleischverarbeitenden Betriebe ergibt sich somit die Möglichkeit, die eigenen, genehmigten Privatschlachträume (sofern vorhanden) oder die öffentlichen Schlachtanlagen zu benutzen. (37)

Der Fleischhandel und die Versandmetzgereien versorgen bei entsprechender Nachfrage die Metzgereibetriebe, die Grossverteilergeschäften und die Fleischwarenindustrie mit den benötigten Tierhälften (Rinderhälften und -viertel, Kälber-, Schweine- und Schafhälften) und Teilstücken (Fleischstücke und Innereien).

e) Das Metzgereigewerbe

Das schweizerische Metzgereigewerbe ist seiner traditionellen Struktur nach noch immer ein ausgesprochenes Klein- und Mittelgewerbe. (38)

Es überwiegt der Familienbetrieb - die Metzgerei und Wursterei mit Laden. In handwerklicher Tradition werden alle anfallenden Tätigkeiten zum grössten Teil selbst ausgeführt, wie

- Vieheinkauf, Schlachtung, Ausbeinen, Zerlegen, Würsten, Räuchern, Trocknen, Kochen und Aufschneiden mit anschließendem Verkauf an die Konsumenten im eigenen Laden.

Oftmals besteht auch eine Kombination mit einem Restaurant oder einem Detailgeschäft. Der Personalbestand ist gering. (39)

f) Die Fleischwarenindustrie

Bei der Fleischwarenindustrie handelt es sich um nach industriellen Gesichtspunkten geführte Grossbetriebe. (40)

Im grossen Masstab erfolgt die Fleischwarenherstellung in Chargenfertigung; vereinzelt, bei standardisierten Produkten in Massenfertigung. Die handwerklichen Fertigungsverfahren werden nach und nach, soweit als möglich (41) durch Maschinenarbeit ersetzt.

Geschlachtet wird auf Schlachtstrassen nach dem Fliessbandprinzip (vgl. Abb.7, S.25). Die Arbeitsteilung ermöglicht die Schlachtung einer grossen Anzahl Tiere in kürzester Zeit.

Es folgt die Fleischbeschau, das Verwiegen der Tierhälften und die Kühlung.

In der anschliessenden Zerlegerei werden die Schlachttierkörper nach kommerziellen Gesichtspunkten in Bank- und Verarbeitungsfleisch aufgeteilt. (42) Das Aufteilen der einzelnen Tierhälften (zerlegen) und teilweise auch gleichzeitig das Entbeinen der einzelnen Teilstücke (ausbeinen) geschieht entlang von Förderbändern (Fliessbandprinzip) in Arbeitsteilung.

Kühl- und Gefrierräume dienen als Zwischenlager für den weiteren Produktionsablauf.

Das Bankfleisch gelangt nach einer angemessenen Reifung, in Portionen aufgeteilt oder am Stück direkt in den Verkauf. Das Verarbeitungsfleisch wird für die Herstellung von Stückware gesalzen oder gepökelt und entsprechend weiterbehandelt als rohe oder gegarte Stückware (getrocknet, erhitzt oder geräuchert).

Bei der Herstellung von Wurstwaren wird das Verarbeitungsfleisch in Roh-,Brüh- und Kochwurstabteilungen verarbeitet. Chargen werden zusammengestellt, zerkleinert, gesalzen und gewürzt, gemengt, gefüllt und portioniert sowie sortenbezogen erhitzt, geräuchert oder getrocknet. Nach anschliessender Verpackung und Auszeichnung erfolgt der Versand an Gross- und Einzelhandel.

"Beträchtliche Bedeutung besitzt die fabrikmässige Produktion seit einiger Zeit auch in der Metzgerei, wenngleich der handwerkliche Klein- und Mittelbetrieb noch keineswegs verdrängt worden ist; er hat seine Stellung in der Wirtschaft und insbesondere als wichtigster Partner der Landwirtschaft bei der Schlachtviehverwertung behauptet." (43)

g) Die Grossverteiler

Bei den Grossverteilern handelt es sich ebenso um Fleischwarenbetriebe, die nach industriellen Gesichtspunkten geführt werden, wie in der Fleischwarenindustrie. Der eigentliche Unterschied besteht in ihrer Verbundenheit (in Bezug auf Eigentum, Produktion und Absatz) zu den beiden grössten Unternehmen des schweizerischen Detailhandels. (44)

Die beiden Grossverteiler gehören heute gleichzeitig mit zu den bedeutendsten Nahrungsmittelproduzenten in der Schweiz. Die industriellen Produktionsbetriebe des Food-Bereiches der Grossverteiler nehmen bei deren Belieferung eine Sonderstellung ein.

h) Die Konsumenten

Das letzte Glied innerhalb der Nahrungskette Fleisch und Fleischwaren bilden die Konsumenten. Der grossen Bedeutung der Nahrungsmittel Fleisch und Fleischwaren innerhalb der menschlichen Ernährung entsprechend, sind die sich in diesem Zusammenhang ergebenden Fragen und Probleme in den Mittelpunkt des Konsumenteninteresses gerückt. Der Konsumentenschutz erstreckt sich von den allgemeinen Interessen wie:

- Wahrung der Handels- und Gewerbefreiheit,
- Bekämpfung der Teuerung und des unlauteren Wettbewerbs, über die
- Vorschriften der Lebensmittelverordnung (Zulassung von Hilfsstoffen usw.) und
- der Eidgenössischen Fleischschauverordnung (45) bis hin zur
- Organisation der Lebensmittelkontrolle.

Die generelle Aufgabe der Lebensmittelkontrolle besteht in der Bewahrung des Konsumenten vor gesundheitlichen Schäden. Sie wird auf und zwischen den Stufen von Bund, Kantonen und Gemeinden, in enger Zusammenarbeit von Veterinären und Lebensmittelchemikern wahrgenommen. (46)

II. Die wirtschaftliche Bedeutung der Fleischwarenindustrie

Im Jahre 1975 stellte die Wirtschaftsgruppe "Fleisch, Fleischwaren, Fleischkonserven" mit 4.079 Arbeitsstätten und 24.832 Beschäftigten ein Drittel aller Arbeitsstätten und ein Viertel aller Beschäftigten in der Nahrungsmittelindustrie. (vgl.Tab. 8)

Der Umsatz betrug im selben Jahr über 5 Mrd. Fr. Durch die von anderen Branchen bezogenen Vorleistungen ergab sich eine approxi-

mative Bruttowertschöpfung von 0,85 Mrd. Fr. Dies entspricht einem Fünftel der approximativen Bruttowertschöpfung in der Nahrungsmittelindustrie. Der gesamte Personalaufwand betrug 0,5 Mrd. Fr. (vgl. Tab. 9)

In Bezug auf die Arbeitsproduktivität pro Vollbeschäftigtem liegt die Wirtschaftsgruppe "Fleisch" deutlich unter dem entsprechenden Mittel der Nahrungsmittelindustrie. Dies ist durch ein Überwiegen der handwerklichen Klein- und Mittelbetriebe, und damit zusammenhängend, durch eine wenig automatisierte handwerkliche Produktionsweise zu erklären.

1. Die Struktur der Fleischwarenindustrie.

98,7% aller Unternehmungen (Einzelfirmen, Personengesellschaften, AG, GMBH, Genossenschaften) der Wirtschaftsgruppe "Fleisch, Fleischwaren, Fleischkonserven" beschäftigen weniger als 50 Vollbeschäftigte. In der gesamten Nahrungsmittelindustrie weisen ebenfalls 98,1% aller Unternehmungen weniger als 50 Vollbeschäftigte aus. Von der absoluten Anzahl der Beschäftigten aus betrachtet, stehen den Unternehmungen dieser Grössenklasse zwei Drittel bzw. - in der gesamten Nahrungsmittelindustrie - die Hälfte aller Vollbeschäftigten gegenüber.
(vgl. Tab. 10)

Gemäss Industriestatistik, in der alle Betriebe erfasst werden, die Art. 5 des Arbeitsgesetzes unterstehen (47), beschäftigt cirka die Hälfte aller Betriebe der Wirtschaftsgruppe "Fleisch" weniger als 50 Personen. Dies liegt im Durchschnitt der gesamten Nahrungsmittelindustrie (54,9%). (vgl. Tab. 11)

42,5% aller Betriebe mit 65,1% aller Beschäftigten zählen zu den Mittelbetrieben (50 bis 499 Beschäftigte). Der Beschäftigungsan-

teil der Kleinbetriebe (bis 10 Personen) fällt mit 13,6% relativ gering aus. Die Nahrungsmittelindustrie können wir als typische Branche der Mittelbetriebe charakterisieren.

Der Anteil der Grossbetriebe innerhalb der Branche (über 500 Beschäftigte) liegt bei 2,6% und 21,3% der Beschäftigten. Der Beschäftigtenanteil liegt relativ weit unter der entsprechenden Quote von 30,8% in der gesamten Industrie. Eigentliche Grossbetriebe finden sich kaum in der Nahrungsmittelindustrie. (48) (vgl. Tab. 11)

Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Betrieb der Fleischwarenindustrie liegt bei 98 Personen, die der gesamten Nahrungsmittelindustrie bei 90 Personen. Innerhalb der Branche gelten fleischverarbeitende Betriebe mit ca. 30 bis 100 Beschäftigten als Mittelbetriebe.

Die Grenze zwischen Mittel- und Grossbetrieb innerhalb der Branche ist fließend.

2. Die Verwertung des Fleisches

(vgl. Abb. I - 8, S. 20)

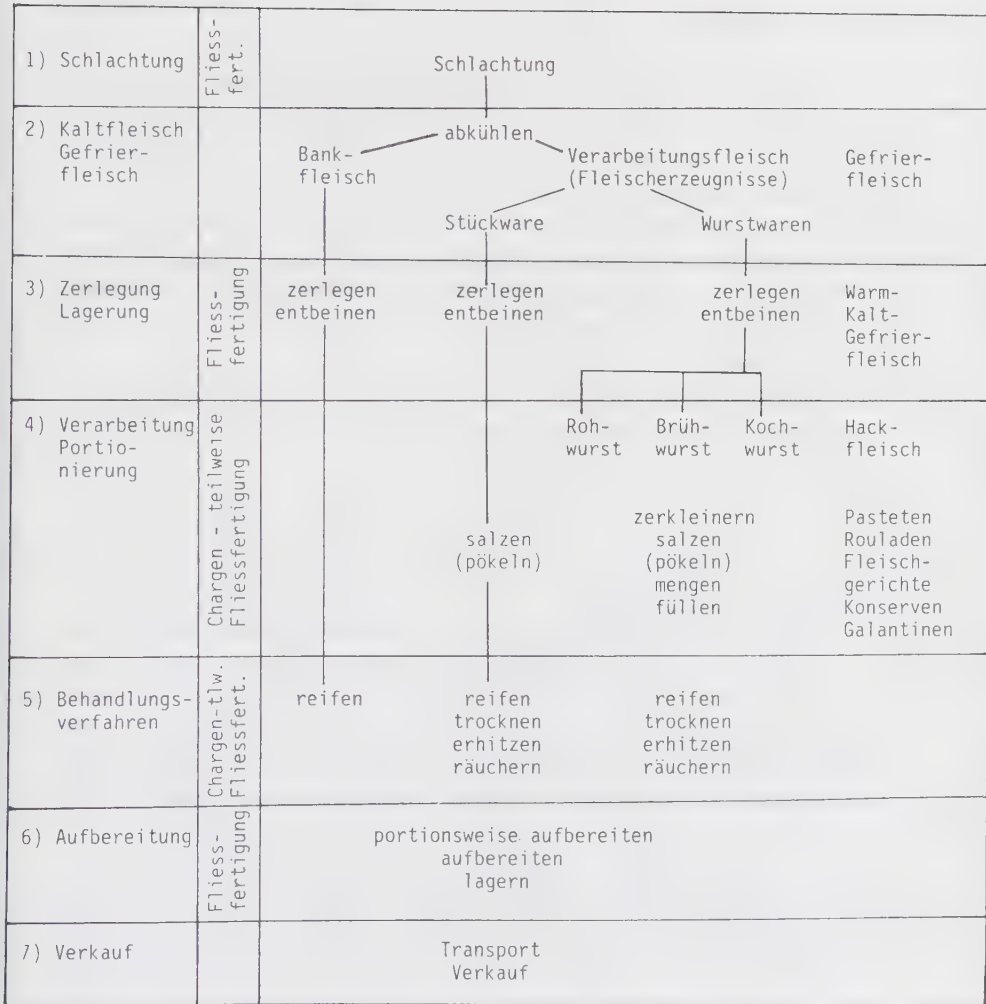


Abb. I - 8: Die Fleischwarenherstellung und -verarbeitung (Flussdiagramm).

Im Hinblick auf die Wurstherstellung gelangt das Verarbeitungsfleisch je nach Situation und Bedarf wie folgt zur Verarbeitung:

- als Warmfleisch in schlachtwarmem Zustand, ausgebeint, gewolft und feingekuttert (mit der benötigten Schüttung und Nitritpökel- oder Kochsalz); anschliessend abgekühlt
- als Kaltfleisch abgekühlt und ausgebeint
- als Gefrierfleisch für spätere Verwendung, gefrierengelagert

a) Schlachtung

Unter Schlachten versteht man die fachmännische Tötung von Tieren durch Blutentzug mit vorhergehender Betäubung. Damit verbunden ist die Auffassung, dass Schlachten der Fleischgewinnung zu menschlichen Ernährungszwecken dient.

Zum Schlachten im Sinne der Eidgenössischen Fleischschauverordnung (49) gehört das Betäuben, Entbluten, Brühen, Sengen, Ausweiden und Abhäuten von Tieren. Nach dem Betäuben werden sämtliche Arbeiten am hängenden Tier ausgeführt, wie:

Entblutung, Brühen und Enthaaren beim Schwein, Enthäutung bei Grossvieh, Kälbern und Schafen, Ausschachtung und Zerlegung der Schlachttierkörper.

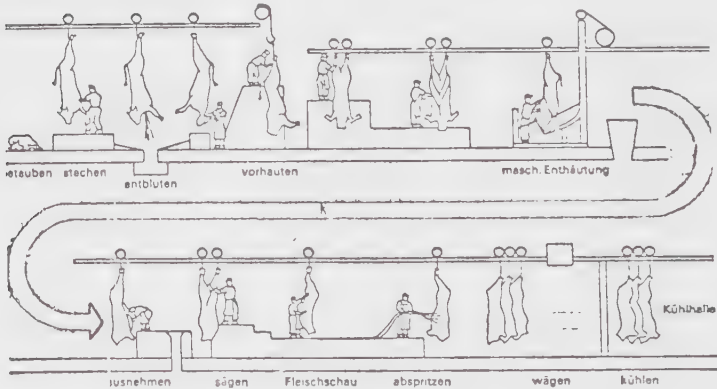


Abb. I - 9: Schematische Darstellung einer Schlachtstrasse
Quelle: Lehrbuch für Metzger, hrsg. v. Verband Schweizer Metzgermeister, S. 123.

Bei der Schlachtung fallen verschiedene Nebenprodukte an wie:

- Blut, Innereien, Knochen, Häute, Borsten, Fette, Därme, Drüsen und übrige. (50)

Für die Behandlung und Weiterverarbeitung dieser Nebenprodukte sind besondere Sorgfalt und Sachkenntnis erforderlich. Nebenprodukte wie Blut, Därme, Innereien (Kutteln, Organe usw.) finden sowohl in der Küche (frisch oder als Stückware) als auch in der Wursterei Verwendung. Sie sind möglichst frisch zu verwerten.

b) Zerlegung

Das Zerlegen der Tierkörper geschieht nach einer standardisierten Zerlegungsmethode und Schnittführung. Diese wird hauptsächlich von anatomischen aber auch von kommerziellen Gesichtspunkten bestimmt. Durch die vorgegebene Schnittführung wird angestrebt, möglichst viele für die jeweilige Zubereitungsart besonders geeignete Stücke aus grösseren Teilstücken zu erhalten. (51)

Das Ausbeinen und weitere Zerlegen richtet sich nach dem Verwendungszweck. Unter Ausbeinen versteht man das Trennen der Muskelteile von den Knochen. Bei Bankfleisch und Stückware wird zum Teil erst vor dem Verkauf ausgebeint, zum Teil auch bereits nach der Schlachtung, wie bei den Wurstwaren. Die Lagerung in Kühlräumen dient der Reifung des Fleisches. Zerlegen und Ausbeinen der einzelnen Stücke ist dermassen vielgestaltig, dass die menschliche Handarbeit nicht ersetzt werden kann. Entlang von Transportbändern wird nach dem Fließbandprinzip in Arbeitsteilung eine hohe Produktionsleistung erreicht.

c) Kalt- und Gefrierfleisch

Nach der Schlachtung bleibt das frische Fleisch ohne besondere Behandlung nur wenige Tage genussfähig. An seiner feuchten Oberfläche finden Mikroorganismen einen günstigen Nährboden (52).

Kälte als das wichtigste Konservierungsverfahren zur Haltbarkeitsverlängerung von Fleisch und Fleischerzeugnissen tötet die Mikroorganismen nicht ab, sondern hemmt nur ihre Vermehrungstätigkeit (53).

Die Aufbewahrung des Fleisches bei niedrigen Temperaturen erfolgt des weiteren aus hygienischen Gründen wie auch zur Verlängerung der Reifung, um die Zartheit zu erhöhen.

Gefrieren und Gefrierlagerung dient der langfristigen Haltbarkeitsverlängerung von Fleisch und Fleischerzeugnissen. Mit Hilfe möglichst tiefer Temperaturen wird das Fleisch möglichst rasch und vollständig durchgefroren. Durch Gefrieren gehen gleichfalls die Eigenschaften des frischen Fleisches nicht verloren.

Gefroren werden sowohl Rinder in Vierteln, Kälber in Hälften und Schafe in ganzen Körpern, als auch boneless beef, d.h. ganze Rinderviertel entbeint, in Form von Ballen und Blöcken. Dies erlaubt die zeitliche Lagerung von Fleisch und deren uneingeschränkten Transport in durchgehenden Kühlketten.

3) Die Herstellung der Fleischerzeugnisse.

a) Wurstware.

aa) Rohwurst.

"Rohwürste sind Erzeugnisse, die aus rohem zerkleinertem Fleisch, Speck, Salpeter und Salz (bzw. Nitritpökelsalz) (54) und Gewürzen bestehen. Sie werden getrocknet und geräuchert oder auch nur gereift und getrocknet." (55)

Gemäss den Leitsätzen für Fleisch und Fleischerzeugnisse des Deutschen Lebensmittelbuches sind Rohwürste:

"Umgerötet, bei 10°C lagerfähig, in der Regel zum Rohverzehr, streichfähig oder nach einer mit Austrocknung verbundenen Reifung schnittfest." (56)

Neben der Einteilung der Rohwürste in schnittfest und streichfähig wird unterteilt nach dem (57)

- Grad der Körnung in grob, mittel und fein und nach der
- Qualitätsstufe in Spitzen-, Mittel- und Einfachqualität.

"Streichfähige Rohwurst besteht aus einem Gemenge zerkleinerter roher Skelettmuskulatur vom Schwein und Rind oder nur vom Schwein, sowie Speck und verschiedenen Zusätzen. Der Zerkleinerungsgrad des Wurstgutes ist unterschiedlich. Die Wurst muss jedoch gut streichfähig sein." (58)

Streichfähige Rohwurst wird in allen drei Qualitätsstufen hergestellt.

Schnittfähige Rohwürste werden aus Skelettmuskulatur vom Schwein und/oder Rind und Speck hergestellt sowie mit Salz und Gewürzen versehen. Der Grad der Zerkleinerung ist verschieden: er schwankt zwischen sehr feiner und mittlerer bis hin zur groben Körnung. Durch Trocknen und Räuchern oder nur durch Lufttrocknen werden sie verzehrsfähig. (59)

ab) Die Herstellung der Rohwürste.

Die Herstellung der Rohwurstmasse kann in einem einphasigen oder zweiphasigen Herstellungsverfahren erfolgen. (60).

Beim einphasigen Herstellungsverfahren der schnittfesten Rohwurst wird das Magerfleisch entweder im Kutter oder im Wolf zerkleinert. (61) Um eine bestimmte Körnung zu erreichen, wird bis zum gewünschten Zerkleinerungsgrad gekuttert oder durch eine entsprechend feine Lochscheibe gewolft. Anschliessend wird der Speck zugesetzt und zerkleinert. Die Zugabe der Gewürze und Reifehilfsmittel erfolgt in der Regel bei der Zerkleinerung des Magerfleisches, das Salz wird erst gegen Ende des Zerkleinerungsvorgangs zugesetzt.

Beim zweiphasigen Herstellungsverfahren wird der Magerfleischanteil mit der gesamten Salzmenge und Pökelhilfsstoffen gewolft und für 12 bis 24 Stunden im Kühlraum gelagert.

Bei der schnittfesten Rohwurst wird nach Ablauf der Lagerungszeit das gewolft Magerfleisch mit dem Speck und den Gewürzen bis zur gewünschten Körnung zerkleinert. Bei der Herstellung mit dem Wolf wird das zerkleinerte Magerfleisch mit dem zerkleinerten Speck sowie mit Salz, Gewürzen und anderen Zutaten zu einer Masse gemengt und anschliessend abgefüllt. (62)

Beim zweiphasigen Herstellungsverfahren der streichfähigen Rohwurst wird der Speck ebenfalls gewolft, anschliessend schmalzig gekuttert und für 12 bis 24 Stunden im Kühlraum aufbewahrt. Nach Ablauf der Lagerungszeit werden das gewolft Magerfleisch, die Gewürze und die Hilfsstoffe dem vorher nochmals aufgekutterten Speck beigegeben. Danach wird das Rohwurstbrät möglichst luftfrei abgefüllt. (63)

Unter der anschliessenden Reifung versteht man ein Behandlungsverfahren, dem Rohwürste nach dem Abfüllen der Masse in Natur- oder Kunsthüllen mit hoher Wasserdampf- und Gasdurchlässigkeit bei geeigneten Klimabedingungen (Temperatur, relative Luftfeuchtigkeit und Luftbewegung) unterzogen werden (64).

ac) Brühwurst

Gemäss den Leitsätzen für Fleisch und Fleischerzeugnisse des Deutschen Lebensmittelbuches sind Brühwürste "hitzebehandelte Wurstwaren, bei denen zerkleinertes rohes Fleisch mit Kochsalz (auch in Form des NPS) meist unter Zusatz von Trinkwasser (oder Eis) aufgeschlossen wurde und deren Muskeleiweiss bei der Hitzebehandlung zusammenhängend koaguliert ist. Sie bleiben bei erneutem Erhitzen schnittfest." (65)

Neben der Qualitätsabstufung in Spitzen-, Mittel und Einfachqualität wird nach dem Grad der Körnung unterteilt:

Brühwürste fein zerkleinert, grob zerkleinert, und
Brühwürste mit groben Einlagen.

"Das Problem der Brühwurstherstellung besteht darin, die Bestandteile Magerfleisch, Fettgewebe und Wasser so zu bearbeiten und zu behandeln, dass Wasser und Fett hitzestabil gebunden werden und das Erzeugnis nach dem Erkalten schnittfest ist. Diese Aufgabe wird nahezu ausschliesslich vom Magerfleisch übernommen." (66)

Auch Fett (Speck bzw. anderes Fettgewebe) hat bis zu einer gewissen Zugabemenge die technologische Funktion, Wasser zu binden und das bei der Erhitzung sich bildende Eiweissgerüst aufzulockern. Fett dient des weiteren als Geschmacksträger und beeinflusst Saftigkeit und Farbe des Endproduktes. Durch die Zugabe von Trinkwasser in Form von Scherbeneis oder Eisschnee wird die bei der Zerkleinerung im Kutter entstehende Erwärmung des Fleisches bis zu einem gewissen Grade verhindert. Des weiteren dient Wasser als Lösungsmittel des freigesetzten Muskeleiweisses und beeinflusst die Saftigkeit des Endproduktes.

ad) Die Herstellung der Brühwürste.

Bei der Herstellung von Brühwurst soll möglichst viel fibrilläres Muskeleiweiss in Lösung gebracht werden. Dazu wird die Muskel-

faser durch eine intensive Zerkleinerung zerstört bzw. von der Sarkolemmhülle befreit. Nach der Vorzerkleinerung durch einen Wolf kommt das gekühlte oder gefrorene Material in den Kutter. Durch langes Trockenkuttern erreicht man eine grössere Fleischoberfläche und somit eine grössere Bindigkeit des Brätes. (67)

Durch die intensive Zerkleinerung wird nicht nur die Extrahierbarkeit erhöht, sondern es werden auch vermehrt die zur Wasserbindung erforderlichen polaren Gruppen des Eiweisses freigesetzt, die eine bessere Feuchtigkeitsaufnahme des Fleisches bewirken. Vom Verfahren her unterscheiden wird das sog. Magerbrät-, Fettbrät- und Gesamtbrätverfahren. (68)

Beim sog. Magerbrätverfahren wird das Fleisch mit dem Salz und gegebenenfalls den Kutterhilfsmitteln unter fraktionierter Zugabe von Eis solange gekuttert, bis die Schüttung vollständig vom Fleisch aufgenommen wurde. Anschliessend wird diesem "Magerbrät" das gewolfte Fett zugegeben und bis auf seine Endtemperatur gekuttert.

Beim sogenannten Fettbrätverfahren wird zunächst wie oben ein "Magerbrät" hergestellt und aus dem Kutter entnommen. Anschliessend wird das Fett cremig gekuttert und stufenweise das "Magerbrät" zugegeben.

Beim sog. Gesamtbrätverfahren wird das gesamte Ausgangsmaterial und die Zutaten gleichzeitig in den Kutter gegeben und anschliessend in eine Feinstzerkleinerungsmaschine. Danach wird das Brühwurstbrät möglichst luftfrei abgefüllt.

Feinzerkleinerte Brühwürste enthalten evtl. Fleisch-, Zungen- oder Speckwürfel bzw. Pistazien, Paprika oder Petersilie. Als Brühwürstchen (69) sind sie meist für den Warmverzehr bestimmt.

Grobe Brühwurst ist entweder ein schwach ausgekuttertes Brät mit bis erbsengrosser Körnung, oder besteht aus einem feingekutterten Grundbrät und enthält bis erbsengrosse Fleisch- und Fettstückchen.

Brühwurst mit groben Einlagen setzt sich aus einem feingekutterten Grundbrät zusammen mit Einlagen aus gepökeltem Magerfleisch oder gepökeltem und gekochtem Schweinekopfleisch, Zungen oder Herz.

Nach dem Füllen werden Brühwürste erhitzt. Bestimmte Produkte werden daneben vor bzw. nach dem Erhitzen geräuchert.

ae) Kochwurst

"Kochwürste sind Erzeugnisse, die je nach Wurstart aus Muskulatur, Fettgewebe, Organen, Blut und gelierenden Substanzen hergestellt werden. Das Wurstgut wird in der Regel vorgekocht." (70)

Gemäss den Leitsätzen für Fleisch und Fleischerzeugnisse des Deutschen Lebensmittelbuches sind Kochwürste "hitzebehandelte Wurstwaren, vorwiegend aus gekochtem Ausgangsmaterial, in der Regel nur in erkaltetem Zustand schnittfähig." (71)

Kochwürste werden unterteilt in: (72)

Kochstreichwurst,

Blutwurst (Rotwurst),

Sülzwurst.

"Kochstreichwürste sind Kochwürste, deren Konsistenz im erkaltetem Zustand von erstarrtem Fett oder zusammenhängend koaguliertem Lebereiweiss bestimmt ist. Sofern Kochstreichwürste über 10% Leber enthalten, handelt es sich um "Leberwürste"." (73)

Kochstreichwürste unterteilen sich in feinzerkleinert, grobzerkleinert, mit Einlage, mit Cerealien, z.T. zum Warmverzehr, und Leberwürstchen zum Warmverzehr.

Bei der Herstellung von Leberwurst gilt es, die Temperaturen von Fleisch und Fettgewebe insbesondere bei der Zugabe der feinzerkleinerten Leber zu beachten.

"Blutwürste sind Kochwürste, deren Schnittfestigkeit im erkalteten Zustand durch mit Blut versetzte, erstarrte Gallertmasse (Schwartenbrei) oder auf zusammenhängende Koagulation von Bluteiweiss beruht." (74)

Blutwürste werden unterteilt in:

- Blutwürste, deren Grundmassen Schwarten oder dergleichen enthält,
- Blutwürste, deren Grundmasse keinen oder keinen wesentlichen Anteil an zerkleinerten Schwarten enthalten und meist zum Warmverzehr vorgesehen sind, und in
- Blutwurst mit Cerealien, z.T. zum Warmverzehr.

"Sülzwürste sind Kochwürste, deren Schnittfähigkeit in erkaltetem Zustand durch erstarrte Gallertmasse (Aspik oder Schwartenbrei) zustandekommt." (75)

Unterschieden werden Sülzwürste mit klarer Gallerte und Sülze, deren Gallerte meist feinzerkleinertes Bindegewebe, z.T. auch Brät oder Leber enthält.

af) Die Herstellung der Kochwürste.

Fleisch, Speck und Fettgewebe gelangen gegart oder roh, abhängig vom Endprodukt und der Ortsüblichkeit, zur Verarbeitung. Gekocht wird im offenen Wasserbad, im gesättigten Dampf oder in Heissluft.

Werden die Rohstoffe vorgegart, so beeinflusst das gewählte Kochverfahren deren Qualität, das Aroma und den Gewichtsverlust. Zerkleinert wird im Wolf, im Kutter oder in der Feinstzerkleinerungsmaschine. Danach wird die Wurstmasse gefüllt und gekocht. Die Verarbeitung soll möglichst rasch vor sich gehen, um Aroma- und Gewichtsverluste zu vermeiden. Nach dem Kochprozess werden die Würste sofort in kaltem, fließendem Wasser abgekühlt, um das im warmen Temperaturbereich optimale Bakterienwachstum zu verhindern. Einzelne Sorten von Kochwürsten werden anschliessend noch geräuchert. (76)

b) Stückware.

ba) Rohe Stückware.

Die gemeinsamen Merkmale der rohen Stückware sind: "Gereift und umgerötet, kaltgeräuchert oder ausnahmsweise auch luftgetrocknet". (77)

Die Konservierung der tierischen Rohstoffe erfolgt seit alters her mit Salz bzw. durch die Pökellung. Bei der Pökellung entsteht eine stabile rote Fleischfarbe, die Pökelfarbe, sowie das charakteristische Pökelaroma. Die Verlängerung der Haltbarkeit des Fleisches beruht auf der wasserentziehenden und keimhemmenden Wirkung des Salzes.

Man unterscheidet: (78)

- die Trockensalzung oder Trockenpökellung, bei der das Fleisch mit Kochsalz oder einer Mischung aus Kochsalz, Nitrit und/oder Nitrat, Pökelhilfsstoffen und ggf. Gewürzen eingegeben wird;
- die kombinierte Trocken-Nasspökellung, bei der nach einer gewissen Zeit mit Pökelsalzlake aufgefüllt wird, und

- die Nasspökellung, Lakepökellung oder Spritzpökellung, bei der die Pökelsalzmischung und die entsprechenden Zusätze als Lösung dem Fleisch zugeführt werden.

Anschliessend an die Trockenpökellung erfolgt zur Fertigstellung eine Luttrocknung oder eine Kalträucherung über einen bestimmten Zeitraum. Bei der Nasspökellung wird das Fleisch in Lake gelegt oder per Injektion die Lake muskel- oder adergespritzt. (79)

bb) Gegarte Stückware.

Gemeinsame Merkmale der gegarten Stückware sind:

"Umgerötet, Garung durch Brühen oder Heissräuchern oder Kochen, bei einzelnen Erzeugnissen auch zusätzliche Trocknung." (80)

Am Beispiel der Kochpökeware Kochschinken sei die Herstellung aufgezeigt:

Nach dem Zuschneiden wird der Schinken ader- oder muskelgespritzt für einige Tage in Schwimm- oder Aufgusslake gelegt, anschliessend für einige weitere Tage trocken nachgepökelt sowie heissgeräuchert. Eine maschinelle Bearbeitung der Schinken- oder Teilstücke erfolgt in Tumblern, Massieranlagen oder Poltermaschinen. (81)

c) Behandlungsverfahren.

Die Behandlungsverfahren von Fleisch und Fleischherzeugnissen dienen vorrangig deren Haltbarmachung, "indem äussere und innere Verderbsursachen beseitigt oder der Prozess des Verderbs extrem verlangsamt wird". (82)

Eng damit verbunden ist die Zubereitung, d.h. das Verbringen der Erzeugnisse in einen für den Verzehr geeigneten Zustand. (83)

ca) Kühlen.

"Um das Fleisch möglichst lange in frischem, noch unzersetztem Zustand zu erhalten und für eine gründliche Reifung Zeit zu lassen, wird es möglichst kühl gelagert". (84)

Gekühlt wird durch den direkten Kontakt mit Eis oder Wasser (in Trinkwasserqualität) oder indirekt durch die umgebende kalte Luft. Die Kälte wird maschinell erzeugt durch Kompressions-Kälte-Maschinen (Kompressionskaltdampfmaschinen) oder durch das Absorptionsverfahren. (85)

cb) Gefrieren

Entscheidend für die Erhaltung der vollen Qualität und Struktur von Fleisch und Fleischerzeugnissen ist ein möglichst schnelles Gefrieren sowie die Lagerung bei möglichst tiefen Temperaturen (86)

Gefroren wird im kalten Luftstrom bei Temperaturen von -30° bis -40°C und Luftgeschwindigkeiten von 3 bis 6 m/sec, oder im Kontaktgefrierverfahren zwischen kontinuierlich gekühlten Metallplatten. (87)

cc) Reifen

"Es wird unterschieden zwischen Reifen von frischem Fleisch (abhängen), dem Reifen von Rohwürsten und dem Reifen roher Dauerpökelfwaren (Durchbrennen mit anschliessender Kalträucherung oder Lufttrocknung)." (88)

Das Reifen von frischem Fleisch dient der Erlangung der sog. Tafelreife. Aufgrund chemischer Reaktionen in den Muskeln nach Lösung der Totenstarre (rigor mortis) bei einer bestimmten Temperatur und Luftfeuchtigkeit, wird das Fleisch nach einer gewissen Zeitdauer zart. (89)

Die Reifung der Rohwürste dient zu Farbstabilisierung, Schnittfestwerden, Wasserentzug und Geschmacksbildung. Die wichtigsten angewandten Reifeverfahren sind: (90)

Schwitzreifung, Naturreifung, Schnellreifung und die Rohwurstfermentation mit Starterkulturen.

Das Reifen roher Dauerpökelfware geschieht nach Entfernen des nicht aufgenommenen Pökelsalzes hängend oder liegend. Angestrebt wird eine weitere Abtrocknung und Aromatisierung des Pökeltgutes sowie eine Verbesserung der Pökelfarbe und der Zartheit. (91)

cd) Erhitzen

"Unter Erhitzen von Fleisch und Fleischerzeugnissen versteht man eine Wärmebehandlung mit "trockener" oder "feuchter" Hitze bei Temperaturen, die über der Gerinnungstemperatur der Eiweißstoffe des Fleisches liegen. Alle Erhitzungsverfahren dienen in erster Linie dem Garmachen des Fleisches und der Fleischwaren, d.h. Überführung in einen für Verzehr und Verdauung besser geeigneten Zustand. Weiterhin dient das Erhitzen der Verlängerung der Haltbarkeit von Fleisch und Fleischwaren." (92)

Verfahren mit "feuchter" Hitze sind: (93)

Schmoren

Dämpfen, Luftkochen

Garziehen (Dünsten) und

Kochen (Sieden).

Bei all diesen Verfahren ist das Fleisch oder die Fleischerzeugnisse offen oder in geschlossener Umhüllung von Wasser, Dampf oder feuchtigkeitsangereicherter Heissluft umgeben.

Brühen ist eine Wärmebehandlung bei Temperaturen unterhalb der normalen Siedetemperatur des Wassers und kann sowohl in Wasser, in feuchtigkeitsangereicherter Heissluft oder in entspanntem Dampf durchgeführt werden. (94)

Verfahren mit "trockener" Hitze sind:

Braten

Grillen (Rösten) und

Backen (Kurzbacken und Fettbacken)

Durch sämtliche Verfahren wird das Fleisch bzw. die Fleischwaren bei entsprechender Temperaturhöhe und Einwirkungszeit gegart, im Gegensatz zu den rein oberflächlichen Erhitzungsverfahren, wie Überbacken, Überbrühen und Flambieren. Bei den Verfahren mit trockener Hitze wird das Fleisch oder die Fleischerzeugnisse mit oder ohne Fett bzw. Öl gegart.

Die Hitzebehandlung der verschiedenen Erzeugnisse geschieht in Brat-, Back- oder Grillschränken bzw. -öfen. Diese werden elektrisch, mit Gas oder auch mit Dampf beheizt. Zum Brühen und Kochen in Wasser kommen heizbare, nichtrostende Kessel zur Anwendung. Bei Kochschränken handelt es sich um geschlossene Kammern, in dies das Fleisch bzw. die Fleischerzeugnisse auf fahrbaren Gestellen oder Wagen eingebracht werden. Kochschränke arbeiten mit Gas, Dampf oder elektrisch beheizter Luft, mit steuerbarer Luftfeuchtigkeit und Temperatur. (95)

ce) Trocknen

Beim Trocknen wird dem Fleisch bzw. den Fleischerzeugnissen ein Teil ihrer natürlichen Feuchtigkeit entzogen. Die Verminderung

der Wasseraktivität wird in der Regel mit anderen Prozessfaktoren, z.B. Salzzugabe, kombiniert. Der Wasserentzug sowie der proportional zum Wasserverlust ansteigende Salzgehalt reduzieren die Vermehrung von Infektions- und Intoxikationserregern und erhöhen somit die Haltbarkeit. (96)

Getrocknet wird in Klimakammern, in denen Luftbewegung, Feuchtigkeit und Temperatur reguliert werden können, oder im Naturreifeverfahren bei geeigneten Klimabedingungen.

cf) Salzen und Pökeln

Beim Salzen wird das Fleisch direkt mit Salz eingegeben oder in Lake (Kochsalzlösungen mit unterschiedlicher Konzentration) eingelegt.

"Unter Pökeln versteht man die Behandlung von Fleisch mit Kochsalz und Salzen der Salpetersäure und/oder der salpetrigen Säure und sog. Pökelhilfsstoffen." (97)

cg) Räuchern

"Unter "Räuchern" versteht man die Einwirkung von Gasen und Dämpfen unvollständig verbrannter Pflanzenteile - meist Hölzer, Zweige, Heidekraut, Tannenzapfen und Gewürzen - auf ein Lebensmittel". (98)

Das Räuchern bezweckt für die meist in Kombination noch mit anderen Verfahren behandelten Fleischwaren eine Konservierung, eine Aromatisierung für den gewünschten herzhaften Geschmack und die Sicherung der erforderlichen Farbe (99).

"Die Zusammensetzung des Rauches und damit seine Wirkung ist von verschiedenen Faktoren abhängig:

- Art des Räuchermaterials
- Art der Raucherzeugung
- Verbrennungs- oder Rauchentwicklungstemperaturen
- Luftzufuhr und Luftfeuchtigkeit
- Rauchströmungsverhältnisse." (100)

Die Raucherzeugung geschieht im einfachsten Fall durch Verschweilen und Verglimmen oder Verbrennen von mehr oder weniger stark zerkleinertem Holz, Sägemehl usw. in der Räucherammer. Bei neueren Anlagen wird der Rauch ausserhalb der Kammer durch Rauchgeneratoren erzeugt und anschliessend kontrolliert in die Kammer eingeleitet. Der Rauch wird in Rauchtruhen, Glimmraucherzeugern, Friktionsraucherzeugern, Dampfraucherzeugern und Fluidisationsraucherzeugern entwickelt.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen Kalt-, Warm- und Heissräucherung. Kaltrauch soll im allgemeinen eine Temperatur von 22°C (maximal 28°C) nicht überschreiten. Der Kalträucherung von Fleischerzeugnissen geht eine Trocknung voraus. Je nach Art der Raucherzeugung und Produktbeschaffenheit kann die Räucherung Stunden, Tage oder Wochen dauern.

Die Warmräucherung im Temperaturbereich von 40° bis 60°C stellt den Übergang vom Kalt- zum Heissräuchern dar. "Es handelt sich um ein Schnellräucherverfahren, das man hauptsächlich bei normalerweise kaltgeräucherten Gütern anwendet, um einen etwas mildereren Rauchgeschmack zu erzielen oder um Zeit zu sparen." (101)

Die Heissräucherung im Temperaturbereich von 60° bis 100°C wird bei Brühwürsten, hauptsächlich Würstchen angewandt und kann sich bis ca. eine Stunde erstrecken.

Die Räucherung wird heute grösstenteils in Mehrzweckkammern durchgeführt. In ihnen kann entweder Reifung, Trocknung und Kalt- räucherung (sog. Klimakammern) oder verschiedene Garprozesse und Warm- bzw. Heissräucherung durchgeführt werden. (102)

d) Aufbereitung

Haben die einzelnen Stückwaren und Fleischwaren ihre sortenbedingten Herstellungs- und Behandlungsverfahren jeweils durchlaufen, so können sie kundengerecht aufbereitet, verpackt und zum Versand gebracht werden. Aufbereitung und Verpackung von Fleisch und Fleischwaren entspricht dem einzelnen Produkt in seiner Darreichungsform. (103)

Fleisch und Fleischerzeugnisse können nach Gewicht sowohl offen, (am Stück oder zugeschnitten oder bei den Wurstwaren pro Stück oder aufgeschnitten) als auch in geschlossenen Behältnissen verpackt (sowohl am Stück, in Portionen oder aufgeschnitten) dargebracht werden.

Fleisch und Fleischwaren werden im offenen Verkauf mit Bedienung weitgehend manuell zugeschnitten (oder am Stück), gewogen, ausgezeichnet und verpackt. Erfolgt die Darreichungsform in geschlossenen Behältnissen, so wird das Fleisch bzw. werden die Fleisch-

waren portionsgerecht aufbereitet, d.h. zugeschnitten oder aufgeschnitten, und in einzelne Portionen unterteilt, bevor sie gewogen, verpackt, etikettiert und ausgezeichnet werden.

Als geschlossene Behältnisse unterscheiden wir nach den Verpackungsmaterialien: Dosen (Konservendosen), Gläser, Packungen aus Aluminium/Kunststoff-Verbundmaterial (Leichtbehälter und Beutel) und Kunststofffolien. (104)

da) Fleischkonserven

In luftdicht verschlossenen Behältnissen und Packungen durch Anwendung von Hitze haltbar gemachte Dauerwaren von Fleisch, Fleischerzeugnissen und Fertiggerichten sowie Suppen mit einem Zusatz von Fleisch und/oder Fleischerzeugnissen bezeichnet man als Fleischkonserven. Sie werden je nach Ausmass der durchgeführten Hitzebehandlung und den dadurch erzielten Haltbarkeitseigenschaften in Halbkonserven, Dreiviertelkonserven, Vollkonserven und Tropenkonserven eingeteilt.

"Die grosse Bedeutung der Fleischkonserven im Rahmen der gesamten Fleischwirtschaft ist vor allem auf ihren hohen Genuss- und Nährwert, ihren Veredelungswert (convenience goods, vorgeleistete Hausfrauenarbeit (105)), sowie auf die problemlose Lager- und Transportfähigkeit und nicht zuletzt auf die technisch relativ einfachen Herstellungsmöglichkeiten zurückzuführen." (106)

"Fleischkonserven sollen sicher (Gesundheitsschutz) stabil (Verderb) und hochwertig (Qualität) sein." (107)
Stabilität und Lagerungsfähigkeit der Fleischkonserven beruhen primär auf der angewandten Hitzebehandlung.

"Bei der Haltbarmachung durch Hitze werden herkömmlich zwei Verfahren unterschieden:

1. Pasteurisierung: das ist die Erhitzung auf Temperaturen, die unter 100°C liegen und keine vollständige Inaktivierung von Mikroben und Enzymen bewirken. Pasteurisierte Erzeugnisse sind daher nicht ohne Kühlung oder sonstige Prozessfaktoren haltbar.
2. Sterilisierung: Erhitzung, bei der eine weitestgehende Inaktivierung von Mikroben und Enzymen erfolgt, so dass langfristig haltbare Produkte entstehen (Vollkonserven)."
(108)

Aufgrund der angewandten Hitzebehandlung und der daraus resultierenden Lagerungsfähigkeit wird unterschieden: (109)

	Hitzebehandlung	Lagerungsfähigkeit
Halbkonserve	65°- 75°C	6 Monate b. + 5°C
Dreiviertelkons.	bis 120°C (F= 0,6-0,8)	12 Monate b. +10°C
Vollkonserve	bis 129°C (F= 4,0-5,5)	4 Jahre b. +25°C
Tropenkonserve	bis 133°C (F=12,0-15,0)	1 Jahr b. +40°C

Um den Genusswert einer Fleischkonserve optimal erhalten zu können, sind folgende Faktoren von Bedeutung: (110)

Wärmeübertragung, Zerkleinerungsgrad des Füllgutes, Behältnis (Dosenformat), Erhitzungsanlage, Kurzzeit-/Hochzeiterhitzung, optimaler Temperaturbereich, Druckbedingungen und Vakuum-Anwendung.

Zuerst werden die Behältnisse von Hand oder maschinell (automatisch) gefüllt. Der technische Aufwand bei der Herstellung von Fleischkonserven richtet sich jeweils nach den Herstellungsmengen und der Fertigungsgeschwindigkeit.

Durch die Einwirkung von Luft und damit Sauerstoff verändert sich Farbe und Geschmack und teilweise auch die Konsistenz der Produkte. Um die oftmals verbleibende Restluft (Restsauerstoffgehalt) zu vermeiden, werden die Behältnisse evakuiert, bedampft oder das Füllgut heiss abgefüllt und danach hermetisch abgeschlossen.

Die Herstellung von Halbkonserven erfolgt vielfach im offenen Wasserkessel (Wasserbad) oder im Kochschrank (Wasserdampf). Die Herstellung von Dreiviertel-, Voll- und Tropenkonserven erfolgt im Autoklaven, in dem in Abhängigkeit von der Temperatur ein höherer Druck (höher als der Atmosphärendruck) entsteht. (111)

Konserven, insbesondere Voll- und Tropenkonserven, sind ohne besondere Anforderungen an die Transport- und Lagerbedingungen lagerfähig und für eine langfristige Bevorratung geeignet. (112)

db) Verpackung

Die Materialien für Packstoffe sind den Anforderungen entsprechend unterschiedlich. Sie sind entweder starr, wie z.B. Metall Dosen, Gläser oder Leichtbehälter und Pappe, oder flexibel, wie Papier oder die meisten Kunststoffe. (113).

Konservendosen sind starre Behältnisse aus metallischen Werkstoffen, die durch Falzverschlüsse hermetisch verschlossen werden. Als metallische Werkstoffe werden Aluminium, Weissblech oder verchromtes Feinstblech verwendet. Konservendosen für Fleisch und Fleischwaren werden fast ausschliesslich in innenseitig lackierter Ausführung eingesetzt. (114)

Dosen, Gläser, Leichtbehälter, Beutel und Folien können in hoher Produktionsleistung in höchster Präzision in Bezug auf Inhalt und Abmessungen hergestellt werden. Sie können in Kartons oder auf Paletten z.T. mit Schrumpffolie überzogen, platzsparend gelagert und rationell be- oder entladen werden.

Die Vorteile der Glaspackung liegen in der Widerstandsfähigkeit des Glases gegen chemische Einwirkungen, auch von Salz und Säuren, und in der Durchsichtigkeit des Glases, die es dem Käufer ermöglicht, die Ware in der geschlossenen Packung zu sehen.

Die Vorteile der Packungen aus Aluminium/Kunststoff/Verbundmaterial liegen in ihrem geringen Gewicht. Leichtbehälter aus Aluminium/Kunststoff/Verbundmaterial bestehen im Trägerband aus weichem Reinaluminium, das auf der Aussenseite mit einem sterilisierbaren, siegelfesten farblosen Einbrennlack versehen ist und auf der Innenseite mit einer Polypropylenfolie kaschiert. (115) Sterilisierbare Aluminium/Kunststoff/Verbundbeutel bestehen z.B. aus einem Polyester-Aluminium-Polypropylenaufbau.

Für die Verpackung von Fleisch und Fleischwaren in Kunststofffolien stehen Folien aus verschiedenen Kunststoffen zur Verfügung. (116) Sie dienen nicht nur als Berührungs- und Hygieneschutz, sondern gewährleisten ebenso eine ausreichende Lagerfähigkeit bzw. Transportfähigkeit der verpackten Waren, wie die "harten" Materialien.

Die einzelnen Kunststofffolien bringen verschiedene Eigenschaften mit sich, die es dem Füllgut und den genauen Anforderungen entsprechend einzusetzen gilt:

- hohe/geringe Wasserdampf-, Gas-, Sauerstoff-, Aromadurchlässigkeit,
- Beständigkeit gegen Öle und Fette,
- thermische Isolation, kältebeständig,
- koch-/sterilisierbar,
- temperaturbeständig/thermoplastisch (schrumpffähig, tiefziehbar), heiss-siegelbar,
- weichmacherfrei/-haltig, weich, standfest,
- beschichtbar (ein-/beidseitig),
- dehnbar, knickbeständig, reissfest, stoss- u. schlagfest,
- glasklar, durchsichtig, lichtundurchlässig,
- kann bedruckt werden (farbig).

Nach Art und Herstellungsweise werden die Verpackungen aus Kunststofffolien in Folien (Einschlag), Beutel und warmgeformte Behälter (Schalen mit Dehn- oder Schrumpffolien) eingeteilt.

Durch die weitgehende Entfernung der Luft (Vakuumpackung), bzw. wenn die Luft durch eine Gasmischung ersetzt wird (kontrollierte Atmosphäre) lässt sich die Haltbarkeit der Fleischerzeugnisse noch um einige Tage verlängern.

Sind die Fleischwaren verpackt, gewogen, etikettiert und ausgezeichnet, können sie an Gross- und/oder Einzelhandel ausgeliefert werden.

III. Die Investitionsgüter der Fleischwarenindustrie

Bei der Herstellung von Fleischerzeugnissen gelangen verschiedene

- Geräte, Werkzeuge und Vorrichtungen,
- Maschinen (Einzelanlagen und -aggregate), und
- Systeme (Anlagen)

zum Einsatz. (117)

Den einzelnen Prozessphasen der Fleischwarenherstellung und ihren Einsatzmöglichkeiten in Bezug auf die Arbeitsfunktion entsprechend, finden einige Geräte, Maschinen oder Systeme bei der Herstellung mehrerer Fleischerzeugnisse Verwendung. Einige kommen dagegen nur in einer bestimmten Prozessstufe für eine bestimmte Arbeitsfunktion zum Einsatz.

Daneben kommen einige Maschinen aus anderen Nahrungsmittelbranchen zur Anwendung, die in der Fleischverarbeitung bereits unentbehrlich geworden sind. Ebenso finden Maschinen, die ursprünglich zur Fleischverarbeitung entwickelt wurden, bei der Herstellung verschiedener Nahrungsmittel Verwendung.

Nach ihren speziellen Funktionen können wir die Investitionsgüter zur Fleischverarbeitung in folgende Hauptgruppen einteilen:

- Schlachtung und Ausschachtung
- Zerlegung
- Kühlen und Gefrieren
- Zerkleinerung, Mengen, Füllen

- Pökeln
- Erhitzen
- Räuchern
- Verpackung
- Sonstige (Aufschneiden, Wiegen, Auszeichnen usw.).

Die einzelnen Hauptgruppen korrespondieren weitgehend mit den einzelnen Prozessstufen der Fleischverarbeitung.

1. Technisch-objektbezogene Gütermerkmale

Der Zusatz "universal" in Universalmaschine bedeutet für die betriebliche Praxis nicht, dass sich auf der Maschine die verschiedenen technischen Grundfunktionen wie Zerkleinern, Mengen oder Füllen (oder z.B. Drehen und Schleifen) ausführen lassen, sondern er bezieht sich auf die potentielle Dimension einer bestimmten Arbeitsfunktion in quantitativer und qualitativer Hinsicht und auf die Dimension des zu bearbeitenden Gutes ebenfalls in quantitativer und qualitativer Hinsicht. (118)

"Universal" bezieht sich nur auf den Funktionsbereich der Maschine, und zwar auf die Leistung und Genauigkeit. So z.B. beim Zerkleinern auf Grob- und Feinzerkleinern (z.B. beim Drehen auf Langdrehen, Plandrehen und Kegel drehen) mit den verschiedenen Genauigkeiten, und zwar ohne grossen Umbau. Die Dimension des zu behandelnden Gutes (Werkstücks) beinhaltet die verschiedenen Höhen, Breiten, Längen (Form, Grössen) aus den verschiedenen Rohstoffen, wie z.B. Fleisch, Speck, Schwarten, Innereien, als auch Knochen, Gemüse, Obst, Käse, Fisch (z.B. verschiedene Materialien wie Holz, Eisen, Stahl oder Kunststoffe).

Bei den Lebensmitteln umfasst die Dimension des zu bearbeitenden Gutes die verschiedenen Aggregatzustände wie:

flüssig/fest, gefroren/frisch, roh/gegart bzw.
grob/fein, vorzerkleinert/ganze Stücke, vorbehandelt
(gepökelt, getrocknet usw.)/nicht behandelt,
Muskelfleisch/Fett usw.

Das Hauptcharakteristikum einer Spezialmaschine ist deren Spezialisierung auf einen bestimmten Dimensionsbereich der Arbeitsfunktion.

Bei der Spezialmaschine bezieht sich die Spezialisierung auf einen bestimmten Dimensionsbereich der Arbeitsfunktion oder auf einen bestimmten Dimensionsbereich des zu behandelnden Gutes (Produkt, Werkstück). So kann z.B. bei der "Einverfahren-Maschine" die quantitative und qualitative Dimension des zu behandelnden Gutes in weiten Bereichen geändert werden, (119) wie Rohstoff, Form, Abmessung (z.B. Mengmaschine (Mischer) oder Gewindeschleifmaschine, Kopierfräsmaschine). Als Beispiel für die Spezialisierung auf ein zu behandelndes Gut gelte die Vakuumfüllmaschine, in der nur Massen innerhalb eines bestimmten Viskositätsbereichs abgefüllt werden können. Wird nun neben der Beschränkung der Variabilität der Dimension der Arbeitsfunktion noch der Schwerpunkt der konstruktiven Gestaltung der Maschine auf das zu bearbeitende Gut ausgerichtet und eine Maschine speziell zur Bearbeitung von Gütern ähnlicher Formen oder für eine bestimmte Art von Gütern gebaut, so liegen typische Merkmale der Sondermaschine vor (z.B. Feinstzerkleinerungsmaschine oder Zylinderbohrmaschine). (120)

Alle weiteren Kriterien sind mit der Ausprägung der Hauptcharakteristika Variabilität in der Dimension der Arbeitsfunktion und Variabilität in der Dimension des zu behandelnden Gutes weitgehend determiniert.

Das wesentliche Unterscheidungskriterium zwischen Universal-, Spezial- und Sondermaschine ist also nicht die technische Funktion und deren Dimension, sondern die Beziehung zwischen der Maschine und dem zu behandelnden Gut. (121)

"Universalmaschinen bringen also dem (Verwender-)Betrieb höchstfertigungstechnische Elastizität, auf Kosten der Produktivität und der Wirtschaftlichkeit", (122) oder von der anderen Seite her betrachtet, geht die extreme Spezialisierung auf die Bearbeitung

eines bestimmten Gutes meist mit einer Steigerung des Grades der Automatisierung parallel. Sondermaschinen bringen für den Verwerderbetrieb höchste Produktivität mit sich, die aber mit einer minimalen fertigungstechnischen Elastizität einhergeht". (123) Absatztechnisch gesehen, induziert der universale Anwendungsbe- reich eine grosse Nachfrage und ermöglicht damit die Fertigung in grösseren Serien. Im Gegensatz dazu ist bei stark produktorien- tierten Spezial- und Sondermaschinen der Kreis der Nachfrager auf wenige Branchen eingeschränkt. (124)

Bei der Spezialisierung auf die Bearbeitung eines Gutes (Werk- stücks) ist man bestrebt, die Fertigungszeiten zu senken, die verschiedenen notwendigen Bearbeitungsvorgänge möglichst gleich- zeitig durchzuführen und möglichst viele Arbeitsgänge und Ver- fahren auf eine Anlage zu konzentrieren (z.B. Feinbräutomaten oder Rundtisch-, Trommelsondermaschinen). Bei einer noch grösse- ren Anzahl von Arbeitsgängen und Verfahren ergibt sich der Übergang zur Sondermaschinenstrasse mit automatischem Güter- transport (Werkstücktransport). In der Transferstrasse, als extremem Typ der Sondermaschine, sind die verschiedensten Sonder- maschinen der Maschinenstrasse mit dem Transportsystem zu einer konstruktiven Einheit integriert. Die Bearbeitungs- und Trans- portvorgänge erfolgen vollautomatisch. (125)

Durch die Verkettung verschiedener Sondermaschinen mit verschie- denen Arbeitsfunktionen zu einem System wird die Dimension der Arbeitsfunktion des Systems, jetzt als eine Einheit betrachtet, wesentlich variabler. Gleichwohl gilt das System/Transferstrasse, das nun einen universalen Anwendungsbereich aufweist, als Son- dermaschine, da es weiterhin nur für die Bearbeitung einer be- stimmten Art von Gütern (Werkstücken) konstruiert wurde und dafür zum Einsatz gelangt (z.B. automatisierte Fleischverarbeitungs- linie).

Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf Maschinen und Sys- teme, die in der Fleischverarbeitung Anwendung finden. Geräte, Werkzeuge und Vorrichtungen werden aufgrund ihrer geringen tech- nischen Komplexität nicht weiterverfolgt.

Maschinen und Systeme der Fleischverarbeitung weisen die typischen Merkmale der Spezial- und Sondermaschinen auf.

Der Anwendungsbereich der Maschinen beschränkt sich auf eine spezielle Arbeitsfunktion wie Kühlen, Zerkleinern, Füllen, Räuchern usw.

Teilweise können dieselben Maschinen auch als Aggregate für verschiedene Arbeitsfunktionen eingesetzt werden (z.B. kombinierte Heissrauch- und Kochanlagen).

Die konstruktive Gestaltung der Maschine ist völlig auf das zu verarbeitende Produkt ausgerichtet. (Dimension des zu behandelnden Gutes).

Der Anwendungsbereich der Maschinen bezieht sich auf bestimmte Güter mit gewissen physikalischen Eigenschaften, z.B. in Bezug auf die Konsistenz: flüssig oder fest (Viskosität) bzw. auf eine bestimmte Zusammensetzung wie z.B. Brät als homogene Masse oder mit Einlagen.

So kann z.B. an allen Produkten, die dieselben physikalischen Eigenschaften aufweisen, mit denselben Maschinen eine bestimmte Arbeitsfunktion verrichtet werden (z.B. das Zerkleinern von Verarbeitungsfleisch, Fisch, Gemüse und Früchten oder z.B. von Kochwurst und Schmelzkäse). Teilweise ist die Arbeitsfunktion der Maschinen auf kein bestimmtes Gut beschränkt. Dies trifft auf Kühl- und Gefrieraggregate und auf Brat-, Brüh-, Koch-, Dämpf- und Rauchanlagen zu.

Die sich bei der Verarbeitung von Lebensmitteln insbesondere im Zusammenhang mit dem Rohstoff Fleisch ergebenden Besonderheiten sind in der Maschinenkonstruktion und in deren Anwendungsbereich zu beachten.

Aufgrund ihrer stabilen mechanischen Konstruktion weisen sich die verwendeten Maschinen durch eine entsprechend lange Nutzungsdauer aus.

2. Fertigungswirtschaftliche Gütermerkmale

Maschinen für die Nahrungsmittelindustrie werden in der Regel in Kleinserien, in wiederholter Einzel- oder auftragsgebundener Sonderfertigung hergestellt. Entscheidend dabei ist, ob sich der Kreis der Verwender auf mehrere Branchen innerhalb der Nahrungsmittelindustrie, nur auf die Fleischwarenindustrie oder nur auf einige wenige Verwender innerhalb der Fleischwarenindustrie beschränkt. Durch eine konstruktive Trennung von Maschine und Produktvorrichtung ergibt sich eine grösstmögliche Fertigungsplanung für die Antriebsaggregate, während die individuelle Produktvorrichtung in Sonderfertigung entsteht. (126) (127)

Im Extremfall steht jeder Sondermaschinenkonstruktion nur ein Nachfrager gegenüber. Die wechselnden Produktionsaufgaben (bei der Sondermaschinenkonstruktion und -fertigung) erfordern einen vielseitigen Produktionsapparat mit Universalmaschinen, die eine hohe fertigungstechnische Elastizität besitzen und nach Maschinenarten aufgestellt sind (Werkstattfertigung). Im Extremfall vollzieht sich die Fertigung einer Sondermaschine als "einmalige Einzelfertigung".

Dem Anspruchsniveau des Auftraggebers, der Neuartigkeit der Problemdefinition und den technischen Kapazitäten des Maschinenherstellers entsprechend, gestaltet sich Konstruktion (Planung), Preis und Lieferzeit der Sondermaschine.

In der Maschinenteknologie besteht oftmals eine konstruktive Trennung zwischen der Maschine, die die Arbeitsfunktion ausübt (Antriebsaggregat) und der Produktvorrichtung, die der Dimension des zu behandelnden Gutes entspricht. Dadurch wird die Maschine unabhängig gegenüber der Produktdimension. Die Produktvorrichtung weist dagegen alle Spezifikationen (fertigungstechnisch und absatzpolitisch) auf, wie sie bei den Sondermaschinen anzutreffen sind. (128)

Als Beispiel kann hier eine Dosenfüllmaschine angeführt werden, zum Füllen grober Schinkenstücke in ovale Dosen. Das Fördersystem der Füllmaschine ist der Schinkenstückgrösse anzupassen, Füllkopf und Abschneidevorrichtung der Dosengrösse (Produktdimension). Die Füllmaschine (Antriebsaggregat) entspricht dabei einer regulären Vakuumfüllmaschine.

Die technische Komplexität der Maschinen ergibt sich aus den Anforderungen, die an sie gestellt werden. Mühselige Handarbeit soll durch mechanisierte und automatisierte Prozesse vereinfacht werden, bei gleichzeitiger Steigerung der Leistung und der Produktqualität. Dem Anwendungsbereich und der technischen Komplexität der Maschine entsprechen deren Erklärungs- und Wartungsbedürftigkeit.

C. Die Investitionsgüterhersteller

1. Die wirtschaftliche Bedeutung der Spezial- und Sondermaschinen-Hersteller

Die wirtschaftliche Vorrangstellung der Maschinen-, Apparate- und Fahrzeugbauindustrie innerhalb des sekundären Wirtschaftssektors (Industrie und Handwerk) (129) ist unbestritten.
(vgl. Tab. 12)

Spezial- und Sondermaschinenhersteller, die keiner Wirtschaftsart im allgemeinen Maschinen- und Apparatebau zuzuordnen sind, subsumieren sich im sonstigen Maschinen- und Apparatebau ohne Schwerpunkt. (130)

Aufgrund der heterogenen Zusammensetzung lassen sich keine quantitativen und qualitativen Aussagen daraus ableiten. (131)
(vgl. dazu Tab. 13, 14)

Bedeutende Hersteller von Spezial- und Sondermaschinen für die Nahrungsmittelindustrie und insbesondere für die fleischverarbeitende Industrie sind Teil der schweizerischen Maschinen-, Apparat- und Fahrzeugbauindustrie. Absolut betrachtet zählen sie innerhalb der Gesamtindustrie zu den Mittelbetrieben.

2. Die Spezial- und Sondermaschinen-Hersteller, eine mittelständische Industrie

Zum Begriff Mittelstand existiert eine Vielzahl von soziologischen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Definitionen. (132)

Zum selbständigen Mittelstand zählen die Klein- und Mittelbetriebe des Handels, des Gewerbes und der Industrie. (133)

Für die Klassifizierung in Klein-, Mittel- und Grossbetriebe können verschiedene Masstäbe zugrunde gelegt werden. Neben der Anzahl Beschäftigten als Einteilungskriterium der Betriebsgrössenklassifizierung, wird je nach Branche noch der Umsatz der Unternehmen hinzugezogen. (134)

Bei einer quantitativen Abgrenzung der verschiedenen Betriebsgrössen verlaufen die Grenzen fliessend, Untersuchungszweck und Branche entsprechend. Wir differenzieren demnach zwischen einer Betriebsgrössenklassifizierung im Verhältnis zur gesamten Maschinen-, Apparat- und Fahrzeugbauindustrie (absolut) und im Verhältnis zur eigenen Wirtschaftsart (relativ).

So kann (absolut betrachtet) ein Mittelbetrieb durchaus in seiner Branche (relativ gesehen) als Grossbetrieb gelten (und umgekehrt). Die Mehrzahl der Spezial- und Sondermaschinenhersteller für die Fleischwarenverarbeitung wird in Relation zur Maschinenbauindustrie als Mittelbetriebe klassifiziert und weist die typischen Merkmale des Mittelstandes auf. (135)

Ein Hauptproblem des Mittelstandes liegt im Zurückbleiben vieler mittelständischer Unternehmen hinter dem Stand des technischen und wirtschaftlichen Fortschritts, woraus deren wettbewerbsmässige Unterlegenheit resultiert. (136)

Durch die Analyse genereller oder branchenbezogener Stärken und Schwächen werden:

- Stärken dieser Betriebsgrössenklasse erkannt, deren konsequente und effiziente Nutzung Wettbewerbsvorteile gegenüber Grossunternehmen verschafft, sowie
- bestehende grössenstrukturbedingte Wettbewerbsnachteile aufgedeckt, die mit Hilfe geeigneter Massnahmen abgebaut werden können. (137)

Der wirtschaftliche und technische Handlungsspielraum (Aktionsfeld) einer Unternehmung wird durch das Aufzeigen möglicher Chancen und Gefahren bzw. Stärken und Schwächen ermittelt.

Z W E I T E R T E I L

Erfassung und Bewertung der Ausgangssituation

E r s t e r A b s c h n i t t

Situationsanalyse

"Die Verwirklichung des Marketingkonzepts verlangt zunächst eine planmässige und systematische Erforschung des Marktes als Voraussetzung für kundengerechte Entscheidungen (Informationsaspekt)".
(1)

Grundlage einer jeden Planung bildet Qualität und Umfang der zur Verfügung stehenden Information. Mit Hilfe der Situationsanalyse werden alle relevanten internen und externen Faktoren erfasst und analysiert.

Die internen Situationsvariablen zeigen den gegenwärtigen Zustand der eigenen Unternehmung auf. Stärken und Schwächen der Unternehmung und deren Produkte sowie deren Marktstellung werden mit Hilfe der Unternehmungsanalyse ermittelt.

"An analysis of the company's situation is concerned not only with the strengths and weaknesses of the firm itself (self-audit) but with all the relevant measurable attributes of the environment in which it's business will be conducted (environmental audit). The situation audit also is concerned with the competitive position of the firm with respect to other firms which may have similar or parallel missions (position audit)." (2)

Die Umwelt (3) bestimmt die externen Faktoren der Unternehmung. (4) Die Marketing-Planung wird durch die externen Situationsvariablen massgeblich beeinflusst. Die Unternehmung selbst kann jedoch nicht oder nur begrenzt durch ihr Verhalten Einfluss auf die Entwicklung der Umwelt ausüben.

Unterschieden werden mittelbare und unmittelbare externe Situationsvariable. (5) Bei den mittelbaren externen Situationsvariablen handelt es sich um überbetriebliche kollektive Phänomene (Rahmenbedingungen). (6) Die unmittelbaren externen Situationsvariablen bilden das Marktfeld der Unternehmung.

Mit Hilfe der Marketinganalyse wird der relevante Markt erfasst, abgegrenzt und analysiert. Eine Marktsegmentierung erfolgt nach den spezifischen Gegebenheiten des relevanten Marktes.

Ziel der Marketinganalyse ist es, Marktstrukturen und Marktaktivitäten einer Branche zu bestimmen, um daraus Verhaltensmöglichkeiten der eigenen Unternehmung ableiten zu können.

Das Marktfeld der Unternehmung unterteilen wir in eine Angebots- und Nachfrageseite. (7)

Die Nachfrageseite bezieht sich auf die bedarfsbestimmenden Faktoren nach Investitionsgütern in der Nahrungsmittelindustrie. Hier werden Art und Umfang der bedarfsinduzierenden Faktoren, Markttendenzen und Verhaltensmerkmale der Marktteilnehmer erfasst.

Die Angebotsseite bezieht sich auf alle Merkmale, die die Situation der Spezial- und Sondermaschinenhersteller für die Nahrungsmittelindustrie charakterisieren.



Abb. II - 1: Informationsgrundlagen und -bewertung

In einer anschliessenden Informationsauswertung werden Chancen und Risiken, die sich der Unternehmung aufgrund der mittelbaren und unmittelbaren Umweltfaktoren stellen, analysiert und beurteilt. Ziel einer umwelt- und unternehmensbezogenen Analyse aller relevanten Einflussfaktoren ist es, anhand der aufgezeigten bisherigen Entwicklung zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und abzuschätzen.

Die mit Hilfe der Marktforschung erfassten Daten und Tatbestände werden unter Anwendung von intuitiv-subjektiven bis hin zu mathematisch-statistischen Prognosemodellen und Trendberechnungen beurteilt. Mögliche Zukunftsdaten und deren Eintrittswahrscheinlichkeit sollen unter Berücksichtigung prognostizierter Umweltentwicklungen ermittelt werden. (8)

Die Situationsanalyse ermöglicht der Marketing-Planung die Vorbereitung und Ableitung der zukünftig zu verfolgenden Marketingpolitik und damit die zielgerichtete Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen.

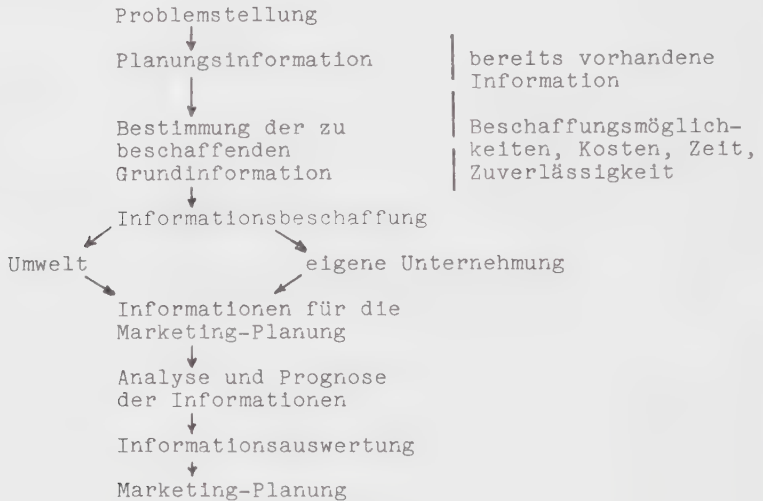


Abb. II - 2: Schematische Darstellung der Prozesstufen der Situationsanalyse

A. Marketing-Forschung

Die Marketingforschung umfasst Beschaffung und Auswertung der für die Marketingentscheide relevanten Informationen. Die unternehmensinternen und -externen Daten werden systematisch laufend und/oder einmalig erfasst.

"Marketingforschung beinhaltet somit die systematische Suche, Sammlung und Interpretation von Informationen, die zur Lösung von Marketingproblemen notwendig sind". (9)

Die Erfassung der benötigten Daten geschieht mittels Primär- und/oder Sekundärerhebungen. Neue problembezogene Informationen, Daten, Meinungen und Motive werden in der Primärforschung durch Beobachtung, Experiment oder Interview gewonnen. In der Sekundärforschung werden bereits vorhandene Informationen zur Auswertung herangezogen.

Eine anschliessende Informationsaufbereitung dient der Informationsverdichtung. Die quantitativen und qualitativen Informationen werden nach zunehmender Problembezogenheit geordnet. Ihre Auswertung erfolgt mit Hilfe analytischer und heuristischer Methoden und Verfahren. (10)

Die Marketinginformationen werden den Planungsträgern periodisch oder ad hoc zur Verfügung gestellt. Zur Durchführung dieser Aktivitäten kann die Unternehmung durch Marketing-Informationssysteme (MAIS) im Rahmen umfassender Management-Informationssysteme (MIS) unterstützt werden.

Ein Marketing-Informationssystem umfasst die strukturierte Gesamtheit von Personen, technischen Einrichtungen und Verfahren, durch die die erforderlichen Daten erfasst, verarbeitet und gespeichert werden und den für die Marketingentscheide zuständigen Stellen anspruchsniveaugerecht (in der richtigen Form und zum richtigen Zeitpunkt) zugeleitet werden.

Praktisch ist es unmöglich, alle Informationen vollständig zu erfassen. Hinzu kommen zeitliche und finanzielle Restriktionen innerhalb der Unternehmung. Im Rahmen der Marketing-Planung wird daher festgelegt: (11)

- welche Variablen in welchem Ausmass relevant sind,
- welche Informationen über diese Variablen erfasst und prognostiziert werden können, und
- wie diese Variablen bei der Bestimmung von Marketingzielen, -strategien und -massnahmen zu berücksichtigen sind.

I. Informationsbeschaffung

1. Umweltanalyse

Im Rahmen der Marketing-Planung ist es notwendig, die Umweltfaktoren in einer makroskopischen Betrachtungsweise, abstrahiert vom einzelnen Unternehmen, zu erfassen und zu analysieren.

Die Umweltanalyse im engeren Sinne umfasst die mittelbaren externen Situationsvariablen, d.h. die technologischen, wirtschaftlichen, rechtlich-politischen und sozio-kulturellen Einflussfaktoren. (12)

a) Technologische Einflussfaktoren

"Jahrelang bedeutete Nahrungsmitteltechnologie vorwiegend Konservierung von Nahrungsmitteln. Das Hauptziel bestand darin, Lebensmittel vor dem Verderb zu schützen und eine Erhältlichkeit der Produkte auch ausserhalb der Saison zu ermöglichen. Bis heute konnten die Methoden der Nahrungsmittelherstellung und -haltung soweit entwickelt werden, dass viele Nahrungsmittel im Überfluss vorhanden sind". (13)

Neue Verarbeitungs- und Konservierungsmethoden und neue Verteilsysteme haben zu einer ungeahnten Sortimentsausweitung und -vielfalt geführt. Heute richtet die Forschung ihr Bestreben dahin, interessante Produkte zu entwickeln:

Nahrungsmittel, die nahrhafter, schmackhafter, hygienischer, haltbarer, anziehender, schneller und einfacher in der Zubereitung sind. (14)

Oberstes Ziel der Lebensmitteltechnologie ist die möglichst vollständige und schonungsvolle, d.h. auf die Erhaltung aller Geschmacks- und Nährstoffe ausgerichtete Behandlung und Verarbeitung der tierischen und pflanzlichen Rohstoffe.

Der Technik stellt sich dabei die Aufgabe, bestehende Arbeitsabläufe wenn möglich, zu vereinfachen, miteinander zu verknüpfen und, sofern vorhanden, den hohen Anteil an körperlicher oder manueller Tätigkeit zu reduzieren.

Eine Grundvoraussetzung dazu bilden die genauen Kenntnisse über Einflüsse und Auswirkungen (physikalischer und chemischer Art) der einzelnen Behandlungsverfahren und Verarbeitungstechniken auf die zu verarbeitenden Güter. Hinzu kommt die generelle Forderung nach einer qualitativ hochstehenden, leistungsstarken, umweltfreundlichen und rationellen Produktion der Lebensmittel.

Neue Verfahrens- und Produktionsmethoden, Neuentwicklungen in Konservierung (Verpackung und Haltbarmachung), Kühl- und Gefriertechnik usw. werden in enger Zusammenarbeit zwischen Lebensmitteltechnologen und -chemikern, Ingenieuren und Anwendungsspezialisten aus Industrie und Praxis entwickelt. (15)

b) Wirtschaftliche Einflussfaktoren

"Die Nachfrage nach Konsumgütern - insbesondere diejenige nach lebensnotwendigen Gütern des täglichen Bedarfs - zeichnet sich durch eine relativ geringe Konjunkturabhängigkeit aus. Dagegen verhält sich die Investitionsgüternachfrage ausserordentlich konjunkturreagibel." (16)

Die allgemeine Konjunkturabhängigkeit des Wirtschaftszweigs Maschinenbau wirkt sich ebenso auf die Nachfrage nach Investitionsgütern zur Lebensmittelverarbeitung aus. Ein konjunktureller Einbruch berührt früher oder später in unterschiedlichem Ausmass sämtliche Wirtschaftszweige.

Die Beurteilung der konjunkturellen Gesamtsituation wirkt sich auch bei weniger konjunkturabhängigen Branchen auf die Investitionsneigung aus. Natürlich gilt es, gemäss den einzelnen Wirtschaftsgruppen und deren konjunkturellen Situation zu differenzieren. Investitionsauslösende Motive und damit verbundene Intentionen sind ebenso zu berücksichtigen wie die unternehmerische Situation sowie das Investitionsobjekt selbst.

"Die Abnehmer von Investitionsgütern können ihren Bedarf für einen gewissen Zeitraum zurückstellen und zunächst mit ihren ersatzbedürftigen Anlagen weiterarbeiten. Dieser aufgestaute Bedarf kann nach Beendigung der Rezession zu einem ausgeprägten Boom führen." (17)

Um den Einflüssen der wirtschaftlichen Wechsellagen besser entgegen zu können, ergibt sich für die Investitionsgüterhersteller "die Suche nach Alternativen, d.h. konjunkturell unabhängigen oder dem Trend entgegenlaufenden Produkten und Märkten". (18)

Bringen Spezial- und Sondermaschinen kostensparende und damit rationalisierende Vorteile mit sich, so dürfte der Investitionsentscheid der Verwender gemäß deren Prioritäten und Notwendigkeiten und damit relativ unabhängig von der herrschenden Konjunkturphase fallen.

c) Rechtlich-politische Einflussfaktoren

Die konjunkturelle Situation mit der im Augenblick vorherrschenden Konjunkturphase beeinflusst der Staat im Rahmen seiner Wirtschaftspolitik durch die drei hauptsächlichen Massnahmenkomplexe: Geld- und Kreditpolitik,
Finanzpolitik und
Aussenwirtschaftspolitik.

Die Geld- und Kreditpolitik beeinflusst durch die Diskont-, Mindestreserven- und Offenmarktpolitik das Zinsniveau. Investitionen werden getätigt, wenn die finanzielle Abwicklung der Transaktion geregelt ist (Zahlungsbedingungen, Überweisungen, Wechsel, Kredit, Leasing, usw.). Erfolgt die Finanzierung der Investitionsgüter durch die Aufnahme von Fremdkapital, kann das Zinsgefüge einen Einfluss auf die Investitionsneigung ausüben. (19)

Die Finanzpolitik als Steuer- und Ausgabenpolitik des Staates zeigt sich in Form von steuerlichen Abschreibungsmöglichkeiten, Finanzierungshilfen oder subventionierenden Direktzuwendungen. (20)

Massnahmen der Aussenwirtschaftspolitik sind Zölle, (Mengen-)Kontingente sowie die Wechselkurspolitik. Die internationale Wirtschaftspolitik bemüht sich um die Konvertibilität der Währungen und den Abbau von Handelshemmnissen. Im Rahmen der EG und EFTA und den mit ihnen assoziierten Staaten sind die Zollschränken bereits gefallen. Die Änderungen der Wechselkurse hingegen, die durch eine Vielzahl von Faktoren herbeigeführt werden, spielen eine wichtige Rolle in der Preispolitik der (besonders exportorientierten) Unternehmen. (21)

Von der rechtlichen Seite her werden vom Gesetzgeber hohe Anforderungen in Bezug auf Hygiene und Betriebssicherheit an die Geräte, Maschinen und Anlagen zur Lebensmittelverarbeitung gestellt. Hygiene als Berufs- und Betriebshygiene umfasst alle Massnahmen, die geeignet sind, das Betriebspersonal wie auch die Konsumenten vor gesundheitlichen Schäden zu bewahren. (22)

Diese Massnahmen müssen in allen Prozessstufen von der Schlachtung bis zum Verkauf eingehalten werden. Der Gesetzgeber hat zur Gewährleistung dieser Mindestanforderungen zahlreiche Gesetze und Verordnungen erlassen. (23)

"Bedarfsgegenstände müssen leicht zu reinigen, ggf. zu desinfizieren sein." (24) Diese Forderung richtet sich an die technische Konstruktion von Arbeitsgeräten und Maschinen.

Unfallverhütungsvorschriften und Schutzvorrichtungen an Maschinen und Anlagen werden den Forderungen nach Betriebssicherheit gerecht. (25)

d) Sozio-kulturelle Einflussfaktoren.

"Nicht nur welt- und handelspolitische Veränderungen, sondern auch der Wandel in unserer Gesellschaftsstruktur, Wissenschaft und Technik haben nebst anderen Faktoren den Markt gewandelt, so dass heute veränderte Einkaufs-, Koch- und Essgewohnheiten vorherrschen.

Unsere Industrie- und Wohlstandsgesellschaft entwickelte einen Konsumstil, der einerseits das Qualitäts- durch das Preisbewusstsein für problemlose Artikel ersetzen liess und andererseits wieder weniger auf Quantität als auf Qualität bedacht ist." (26)

Neue Entwicklungen der Technik (Elektroherd, Mikrowellenofen, Gefriertruhe) und neue Darreichungsformen des Nahrungsmiteleinzelhandels (Tiefkühlkette, Frisch-Dienst, Vakuumverpackung) liessen einen Wandel in der Nahrungszubereitung und Verpflegung durch problemlose Artikel (convenience goods) entstehen.

"Das Bequemlichkeitsdenken wird die gebrauchsfertigen konsumreifen, problemlosen, vorverpackten und arbeitssparenden Produkte inskünftig noch mehr begünstigen". (27)

Der zunehmende Strukturwandel der Bevölkerung stellt die Nahrungsmittelindustrie vor die Aufgabe, Verfahren zur Herstellung, Verarbeitung und Behandlung von Lebensmitteln sowie deren Roh- und Zwischenprodukten zu entwickeln - unter Anwendung modernster naturwissenschaftlicher Erkenntnisse - um konform den Kundenwünschen mit qualitativ hochstehenden Produkten zur neuzeitlichen Ernährung der Menschen und zur Erleichterung der Küchenarbeit beizutragen. (28)

2. Die Marktanalyse

Die Absatzmarktforschung für Investitionsgüter soll Markttransparenz schaffen. Sie soll dem Investitionsgüterhersteller umfassende und objektive Informationen vor allem über die Nachfrageseite sowie über das bestehende Angebot und die Marketing-Aktivitäten der Wettbewerber liefern. (29)

Die Analyse eines Marktes erfordert dessen klare Abgrenzung. Dabei ist der Markt zunächst nichts anderes als ein theoretisches Konstrukt. Im konkreten Fall wird der "relevante Markt" gedanklich aus dem sozio-ökonomischen Umfeld herausgeschnitten. Zur Marktabgrenzung dienen die wirtschaftstheoretischen Ansätze: (30)

- der Bedarfsmarkt
- die Wirtschaftspläne, und
- die Kreuz-Preiselastizität.

Der relevante Markt eines Investitionsgüterherstellers für die Fleischwarenindustrie umfasst alle Wirtschaftsobjekte, die mit Fleischwaren im weitesten Sinne zu tun haben. (31)

Um die Marktkonstellation einer Wirtschaftsgruppe angeben zu können, haben wir die Marktformen, die die Marktaktivität in der Branche bestimmen, und ihre Auswirkungen auf die beteiligten Unternehmen zu erfassen und zu analysieren. (32)

"Zweck der Marktanalyse ist es, die Marktstrukturen sowie das Verhalten der Marktteilnehmer zu ermitteln und davon die Möglichkeiten für das Verhalten der eigenen Unternehmung abzuleiten." (33)

a) Die Nachfrageseite

Im Mittelpunkt der industriellen Absatzmarktforschung stehen die Investitionsgüterverwender. Um Strukturmerkmale und branchenspezifische Entwicklungstendenzen des relevanten Marktes bestimmen zu können, gilt es ebenso, die Einflussfaktoren vor- und nachgelagerter Wirtschaftsstufen mit zu berücksichtigen. Die Erforschung des branchenspezifischen Investitionsverhaltens und des Investitions-Entscheidungsprozesses der Investitionsgüterverwender erlaubt die marktgerechte Planung der Marketing-Aktionsvariablen.

aa) Marktgrösse und Marktform

Die morphologische Marktformenlehre versucht mit Hilfe von Anzahl und relativer Grösse der einzelnen Marktteilnehmer deren Verhalten zu erklären. (34) Gemessen an der absoluten Anzahl der Marktteilnehmer, unterscheiden wir die Nachfrageformen Polygon, Oligoon und Monoon. (35)

Wird die relative Grösse und damit die relative Bedeutung der einzelnen Marktteilnehmer im Marktsegment mitberücksichtigt, so werden die Nachfrager in beherrschende, beachtete, gleichwertige und nicht beachtete Marktteilnehmer unterteilt. Es entstehen die Zwischenformen Merooligoon und Meromonoon. Die Übergänge zwischen den einzelnen Nachfrageformen sind fliessend, sie sind nicht exakt zu trennen. (36)

Anzahl und Grösßenstruktur der Fleischwarenbetriebe weisen darauf hin, dass die schweizerische Fleischwarenindustrie als Investitionsgütermarkt oligoson bis merooligoson strukturiert ist.

ab) Marktzutritt

Ein Marktzugang liegt vor, wenn eine ökonomische Entscheidungseinheit Mitglied einer nach bestimmten Kriterien gebildeten Gruppe von Unternehmen wird. Dazu nimmt sie mit jenen Nachfragern und/oder Anbietern ökonomische Beziehungen auf, die Tauschbeziehungen zu den etablierten Gruppenmitgliedern unterhalten. (37)

Beim Marktzugang im engeren Sinne kommt ein neuerrichteter Betrieb zu einer Gruppe etablierter Unternehmen hinzu. Beim Markteintritt erweitert sich die Gruppe von Unternehmen um einen Betrieb, der schon auf anderen Märkten tätig ist.

Hinsichtlich der Freiheit des Marktzutritts unterscheiden wir staatlich-juristische (38) und wirtschaftlich-technologische Beschränkungen.

Wirtschaftlich-technologische Beschränkungen des Marktzuganges bestehen in den Anforderungen an das neu hinzutretende Unternehmen, die ihm durch die Unternehmungen seiner Umwelt (Gruppe der Anbieter) und durch die Konsumenten (Gruppe der Nachfrager) gestellt werden.

Bereits bestehende Unternehmungen in der Anbietergruppe sehen sich durch neu hinzukommende Wettbewerber in der Erreichung ihrer unternehmerischen Ziele gefährdet. Mögliche Abwehrmassnahmen (barriers to entry) bestehen in einer Strategie der intensiven Marktdurchdringung mit Hilfe aller Marketing-Aktionsvariablen und einer möglichen Produktdifferenzierung.

Die Gründe dafür sind:

- Sättigungserscheinungen des Nahrungsmittelverbrauchs, die sich in der absoluten Höhe des Verbrauchs an Fleischwaren und deren abnehmender Zuwachsrates zeigen.
- Zunehmender Wettbewerb durch Konzentration im Einzelhandel (dominierende Stellung der Grossverteiler).
- Zunehmender Wettbewerb um die Belieferung des Einzelhandels, Qualität und Preis der Fleischwaren als wichtige Aktionsvariable.
- Senkung der Herstellkosten durch Mechanisierung, Automatisierung und Standardisierung der Fertigungsprozesse bei gleichzeitiger Steigerung der Mengen, und
- Einsatz der Marketing-Aktionsvariablen Werbung (Produkt- und Imagewerbung) und des Markenartikels (Hersteller- und Eigenmarken).

Die Frage nach den Marktzutrittschranken ist je nach Teilmarkt unterschiedlich zu beantworten. Die Fleischwarenindustrie hat durch stetiges Wachstum ihre heutige Grösse erreicht. Neuerrichtete plandeterminierte Industrialisierungsprojekte werden nur im Zuge der Modernisierung bestehender fleischverarbeitender Betriebe realisiert. Der Markteintritt durch bereits im Einzelhandel

oder in der Nahrungsmittelbranche etablierte Unternehmungen eröffnet sich durch die Strategie der Produktentwicklung oder durch Diversifikation bzw. bei gewerblich geführten Metzgereien (Kleinbetrieben) durch stetiges Wachstum (Marktdurchdringung und -entwicklung).

ac) Markttransparenz

Markttransparenz als Grad der Übersicht über die relevanten Marktdaten seitens der Marktteilnehmer erstreckt sich auf Struktur- und Prozessdaten. (39)

Markttransparenz soll nicht als statischer Begriff, als Grad der Marktübersicht über die zeitlich, räumlich, leistungs- und personenbezogenen relevanten Marktdaten seitens der Marktteilnehmer aufgefasst werden, sondern alle prozessualen dynamischen Elemente miteinbeziehen. (40)

Die dynamische Betrachtungsweise der Markttransparenz korrespondiert mit der Dynamik des Marktfeldes im sozio-ökonomischen Feld.

Die Eigendynamik des Feldes, die Aktivitäten und Interaktionen der sozialen Akteure und Organisationen, verändern sich laufend. (41)

Eine relativ umfassende Marktübersicht kann sich im Laufe der Zeit verlieren - der Markt wird zunehmend intransparent.

Markttransparenz bezieht sich in ihrer Bedeutung sowohl auf die Gesamtheit der Märkte als auch auf den einzelnen Marktteilnehmer (42), für den sie eine notwendige Planungs- und Entscheidungsgrundlage bildet. (43)

Grundlage einer jeden Planung und Entscheidung ist der Informationsstand der Planungs- und Entscheidungsträger. Entscheidungsträger im sozio-ökonomischen Feld sind Individuen und soziale Systeme, die untereinander durch Netzwerke der Kommunikation, der Abhängigkeit und der kognitiven Orientierung verbunden sind.

"Je mehr die Anbieter und Nachfrager durch Kommunikationsnetze verbunden sind, die durch die Morphologie der sozialen Systeme des jeweiligen Feldes determiniert werden, desto höher ist normalerweise die Markttransparenz bei den beteiligten Anbietern und Nachfragern". (44)

Das Funktionieren eines Marktes setzt nur begrenzte, unvollständige Transparenz voraus, einen mehr oder weniger hohen Grad an Marktübersicht seitens der Beteiligten. (45)

Informationsstand und damit Marktkennntnis der Entscheidungsträger wird durch deren Informationsverarbeitungs-, -bewertungs- und -speicherungskapazität begrenzt.

ad) Wettbewerbsformen

Die Wettbewerbssituation eines Marktes ergibt sich aus Marktstruktur und Marktverhalten der Teilnehmer.

Wettbewerb, verstanden als Leistungswettbewerb zwischen den Marktteilnehmern, zeigt als dynamisches Element die Entwicklungstendenzen des Marktes im Zeitverlauf auf. Das Marktverhalten der Anbieter (hier die fleischverarbeitenden Betriebe) wird durch die Strukturmerkmale des betreffenden Marktes (Fleischwaren-Markt, Gross- und Einzelhandel) und das Verhalten der Marktpartner sowohl auf der Angebots- (Wettbewerber) wie auf der Nachfrageseite (Konsumenten) bestimmt. (46)

Den spezifischen Bedingungen der einzelnen Teilmärkte entspricht die betriebsindividuelle Marktkonstellation.

Das Marktverhalten der Unternehmen wird bestimmt durch:

- Produktionskapazität und Kostenstruktur der Betriebe,
- Bedeutung der Produkte für die Unternehmung,
- Grösse und Dynamik der Teilmärkte, Marktphase, (Wachstum/Sättigung), und
- die Marktstellung der einzelnen Unternehmung (Stellung im Absatzkanal, als Produktionsbetrieb des Einzelhandels oder unabhängiges Unternehmen mit vertraglicher Bindung an den Einzelhandel).

Die wichtigsten Aktionsvariablen der Fleischwarenindustrie sind:

- Qualität, Preis, Lieferzeit, Sortimentsbreite und -tiefe,
- und Markenname (Hersteller - Eigenmarke - anonym).

Die entscheidenden Variablen im Wettbewerb sind die Qualität und der Preis.

Im Rahmen seiner Sortimentspolitik mit Verkaufsaktionen, Aktionsrabatten oder direkter Werbung, Ständerplatzierung usw. stehen dem Handel andere Instrumente als der Industrie zur Verfügung. Neue Verkaufsformen wurden gefunden. Die Selbstbedienung hat sich allgemein durchgesetzt. Fortschritte in der Verarbeitung, Konservierung, Transport, Kühlung, Lagerung und Verpackung ermöglichen in Selbstbedienung den Verkauf von Frischprodukten wie Fleisch, Wurst etc.

Die besondere Situation in der Preisgestaltung von Fleisch- und Wurstwaren zeigt sich in der Stellung des Metzgereigewerbes und der Fleischwarenindustrie zwischen dem Preisdruck der Konsumenten und den Preisforderungen der Landwirtschaft. (47)

Die Preisgestaltung orientiert sich an den Selbstkosten. Nachfrage- und Konkurrenzverhältnisse üben weitere Einflüsse auf das Preisniveau aus. Die Fleischwarenindustrie bedient sich in ihrer Marketingpolitik in zunehmendem Masse der Markenartikel. (Hersteller- versus Eigenmarken und anonyme Produkte.) Der Konsument soll, aufgrund des klar identifizierbaren Herstellers oder Herkunftsortes, gewisse Vorstellungen mit der Marke verbinden. Die Marke dient der Erkennung spezifischer Produktmerkmale, dem Erkennen seiner Entstehungsgeschichte oder des Herkunftsortes, als Garantie für ein bestimmtes Qualitätsniveau, der Abgrenzung gegenüber anderen Produkten, und dient somit als Basis einer möglichen Preisdifferenzierung.

Bei den Eigenmarken der Grossverteiler ist es für die Konsumenten schwer erkennbar, ob die Waren in eigenen Produktionsbetrieben der Grossverteiler selbst oder aufgrund mittel- bis langfristiger Abnahmeverträge in externen Produktionsbetrieben hergestellt werden.

Für die Fleischwarenindustrie eröffnen sich verschiedene Absatzmöglichkeiten. Anhand der Absatzwege wird differenziert in:

- Metzgerei/Wursterei mit oder ohne Laden,
- Metzgerei im Detailgeschäft.

Einige fleischverarbeitende Betriebe setzen ihre Erzeugnisse direkt über eigene Einzelhandelsfachgeschäfte (Metzgereien, Filialnetz) an die Konsumenten ab. Fleischwarenbetriebe ohne eigene Läden beliefern Grosshandel, Einzelhandelsketten oder Detaillisten aufgrund mittel- bis langfristiger Abnahmeverträge.

"Die grösseren Firmen unterteilen ihre Geschäftsbereiche meist in einen Grossverbraucher- und einen Wiederverkaufssektor, welcher letzterer sich fast ausschliesslich an der Hausfrau orientiert".

ae) Entwicklungstendenzen

Der Wettbewerb im schweizerischen Einzelhandel zeigt seine Auswirkungen auf die Fleischwarenindustrie. Fortschreitende Konzentration und zunehmender Preiswettbewerb erfordern eine kostengünstige und leistungsstarke Produktion der Fleischerzeugnisse. Marktanteil, Marktstellung und Marketingpolitik der Grossverteiler, der Grossabnehmer und des Detailhandels zwingen die fleischverarbeitenden Betriebe zur Kostenreduktion.

Die Strukturentwicklung der fleischverarbeitenden Betriebe zeigt eine zunehmende Bedeutung der Grossbetriebe auf. Die Vorteile dieser Betriebsgrössenklasse liegen in der Massenproduktion einiger Wurstwaren bei gleichzeitiger Vergrösserung des Spezialitätenangebotes. (49)

Die Ausnützung der Kostendegression erfordert eine weitgehende Mechanisierung und Automatisierung der Produktionsprozesse. Eine Rationalisierung der Produktionsmethoden ist häufig nur durch den Einsatz kapitalintensiver Anlagegüter - Spezial- und Sondermaschinen - möglich.

Ziel dieser Entwicklung ist die Produktlinie, die durch die Verkettung der einzelnen Arbeitsfunktionen mit automatischer Steuerung die kontinuierliche Massenproduktion standardisierter Produkte ermöglicht (z.B. ein Grundbrät als Rohmasse oder Brühwürstchen). Grundvoraussetzung dazu ist, dass die zu verarbeitende Masse standardisierbar und damit kontrollierbar ist (homogenes Brät) und somit ein gleichmässiges Endprodukt garantiert. Die Grenzen dieser Entwicklung liegen im Produkt selbst.

Die Herstellung der Fleischerzeugnisse erfolgt in Chargen- oder Fliessfertigung.

Die Vielfalt an Fleisch- und Wurstwaren erfordert eine Vielzahl produktspezifischer Behandlungsmethoden. Bei einigen Fleischwaren sind die Rohstoffe möglichst rasch, bei anderen hingegen erst nach Zwischenstadien mit längerer Reifungszeit zu verarbeiten. Einige Rohstoffe fallen bei der Schlachtung in grossen Mengen an, andere in kleinen Quantitäten. Die Form des Endproduktes spielt ebenso eine Rolle wie die nachgefragte Menge.

Die Möglichkeiten zur Verwertung aller anfallenden Rohstoffe, Vergrösserung des Chargenvolumens, kleinere bzw. keine Umrüstzeiten und teilweise die Integration vorgelagerter (Schlachtung) oder nachgelagerter (Distributionsorganisation) Produktions- und Wirtschaftsstufen geben den Grossbetrieben eine bedeutende Markstellung.

af) Nachfrageentwicklung

Motive und Anstösse zum Kauf von Investitionsgütern unterscheiden sich grundlegend von den Motiven und Anstössen zum Kauf von Konsumgütern. "Unternehmungen bzw. Organisationen kaufen Investitionsgüter, um damit selbst Leistungen erstellen zu können, die ihren Fortbestand sichern bzw. die abgesetzt werden sollen. Ihr Bedarf ist kein ursprünglicher, sondern ein abgeleiteter. Er wird teilweise von der kaufwirksamen Nachfrage auf nachgelagerten Wirtschaftsstufen bestimmt". (50)

"The demand for food processing and packaging machinery is influenced by the ultimate consumer's desire for convenience both in buying and preparing food". (51)

Also gilt es, das Verhalten der Konsumenten gegenüber den einzelnen Nahrungsmitteln, ihrer Aufmachung und Darreichungsformen zu erfassen und zu analysieren. (52)

"Absolut gesehen, sind die Ausgaben für Nahrungsmittel aber jährlich um durchschnittlich anderthalb Prozent gestiegen. Auch die Nahrungsmittelausgaben pro Kopf weisen eine stetig zunehmende Tendenz auf. Die Industrieproduktion der Nahrungsmittelbranche hat sich ebenfalls jedes Jahr erhöht. So gesehen, muss der degressive Verlauf der Nahrungsmittelanteile gleichzeitig als relativ bezeichnet werden". (53)

Angesichts des hohen Sättigungsgrades im Nahrungsmittelbereich können reale Umsatzsteigerungen künftig nur bei Verschiebungen in den Qualitätsanforderungen der Konsumenten erwartet werden. Von Bedeutung für die Nahrungsmittelindustrie ist die Substitution zwischen einzelnen Gütern.

ag) Investitionsmotive

Die Entstehung des Investitionsbedarfs ist auf verschiedene Faktoren und Entwicklungstendenzen zurückzuführen. Anregungen dazu können sowohl der eigenen Initiative des Verwenders entstammen, als auch durch Veränderungen seines sozio-ökonomischen Umfeldes ausgelöst werden.

Ersatz- und Erweiterungs-, Rationalisierungs- und Umstellungs- sowie Neu- und Diversifikationsinvestitionen liegen unterschiedliche Motive und Tatbestände zugrunde.

Folgende Gründe können die fleischverarbeitenden Betriebe zu Investitionen veranlassen:

- Kapazitätsprobleme
- Obsoleszenz der gegenwärtigen Maschinenausrüstung
- Kaufersatzentscheidungen und die
- Notwendigkeit neuer Problemlösungen.

Für die Konkretisierung des Investitionsbedarfs gilt es, die unternehmensspezifische Situation, Beschaffungsverhalten, Organisation, Budget, Kosten- und Gewinnspekte und die individuelle Risikobereitschaft der Entscheidungsträger mitzuberücksichtigen. Betrachten wir die Kaufsituation, in der sich der industrielle Verwender befindet, so gestattet dies, die neben Art und Bedeutung des Investitionsgutes für Marketing- und Kaufentscheidungen wichtigen psychologischen, soziologischen und organisationalen Einflussfaktoren zu berücksichtigen. (54)

Entsprechend dem Grad der Neuartigkeit des Investitionsgutes, seines relativen Wertes und dem Umfang des hervorgerufenen organisationalen Wandels, den das Investitionsgut in der Verwenderorganisation mit sich bringt, werden routinemässige, adaptive oder innovative Kaufentscheidungen unterschieden (55), bzw. wird beim Verwender zwischen einem Erstkauf, einem reinen und einem modifizierten Wiederholungskauf differenziert (56).

b) Die Angebotsseite

ba) Marktgrösse und Marktform

Die absolute Anzahl an Investitionsgüterherstellern für die Fleischverarbeitung in der Schweiz ist gering. Ihre relative Grösse und Bedeutung für die Branche im Inland und im internationalen Vergleich kann nur im Rahmen der gesamten Angebotsstruktur gesehen werden. Die geringe Anzahl Investitionsgüterhersteller für die Fleischwarenindustrie liegt mit in ihrer Spezialisierung auf ein genau bestimmtes Nachfragesegment (Zielgruppe) begründet.

Die Angebotsformen ergeben sich aus den Komponenten, die ihre Struktur bedingen. Nach Anzahl und relativer Grösse der Anbieter

werden die Angebotsformen unterschieden in: Polypol, Oligopol und Monopol mit den beiden Zwischenformen Merooligopol und Meromonopol. (57)

Zu der relativ geringen Anzahl schweizerischer Spezial- und Sondermaschinenhersteller sind die in- und ausländischen Verkaufsgesellschaften und Vertreter von Investitionsgütern für die Lebensmittelverarbeitung hinzuzuzählen.

Durch die Spezialisierung der Investitionsgüterhersteller auf eine oder mehrere Prozessstufen in der Fleischverarbeitung umfasst die Angebotsbreite und -tiefe des einzelnen Herstellers in der Regel verschiedene Maschinen (Einzalanlagen und -aggregate) und Systeme (Anlagen).

Den einzelnen Investitionsgüterkategorien entsprechend können wir verschiedene Angebotsformen unterscheiden.

Anzahl, Grössenstruktur und Bedeutung der einzelnen Anbieter weisen auf einen merooligopolistisch, oligopolistisch bis meromonopolistisch strukturierten Angebotsmarkt der Spezial- und Sondermaschinen für die Fleischverarbeitung hin.

bb) Mittelstand

Gründe für ein eingeschränktes Wachstum und Beharren des Industriezweiges in dieser Betriebsgrössenklasse liegen in der Spezialisierung auf ein beschränktes Nachfragepotential.

"Eine klassische Existenzchance der Klein- und Mittelbetriebe liegt - neben Modernisierung und Konzentration - in der Spezialisierung. Diese gibt den mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, sogenannte Marktlücken bei Beschränkung auf ein begrenztes Nachfragepotential zu nutzen". (58)

Die gesamtwirtschaftliche Klassifizierung der Investitionsgüterhersteller für die Fleischverarbeitung wird branchenspezifisch relativiert.

Mit Bezug auf die Betriebsgrößen ergeben sich ganz allgemein folgende größenbedingte Vorteile gegenüber Grossunternehmen:

- Überschaubarkeit des Unternehmens
- produktionstechnische Anpassungsfähigkeit
- Entscheidungsflexibilität
- grössere Marktnähe, direkte Kundenkontakte.

Diesen Vorteilen lassen sich beispielsweise folgende größenimmanente Nachteile gegenüberstellen:

- kleinere Marketingbudgets
- fehlendes Marketing-know-how
- mangelnde strategische Planung
- fehlende Möglichkeiten, Kostendegression zu nutzen. (59).

bc) Spezialisierung

Die einzelnen Unternehmungen haben sich in ihrer Leistungserstellung auf gewisse Branchen innerhalb der Nahrungsmittelindustrie und innerhalb der Branche auf bestimmte Arbeitsfunktionen spezialisiert.

Die Spezialisierung auf einen abgegrenzten Bereich, z.B. auf bestimmte Arbeitsfunktionen an einem zu behandelnden Gut, bedingt die Fähigkeit in diesem Bereich die "technische Führung" erlangen zu können. Diese Forderung wirkt sich insbesondere auf die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit sowie auf die Flexibilität in der Produktion der Investitionsgüter aus.

Die Weiterentwicklung der Maschinen, Systeme und Verfahren geschieht sowohl im Hinblick auf produktspezifisch-verarbeitungstechnische Anforderungen als auch auf eine Verkettung, Automatisierung und Rationalisierung der Arbeitsabläufe hin.

Die Anpassungsmöglichkeiten an Marktentwicklungen und an technologische Veränderungen für Klein- und Mittelbetriebe der Investitionsgüterindustrie hängen einerseits vom jeweiligen Industriezweig ab (und diesem vorgelagerte oder verbundene Wirtschaftsstufen) und andererseits vom relevanten Markt, den diese Betriebe beliefern. (60)

Neue technologische Entwicklungen in Elektronik und Steuerungstechnik müssen in Entwicklung und Konstruktion; neue Systeme und Verfahren in der Metallbearbeitung, neue Giess-, Härte- und Oberflächenbehandlungsverfahren für Metalle usw., müssen im Fertigungsprozess der Spezial- und Sondermaschinen Anwendung finden.

Der Investitionsgüterverwender fordert vom Hersteller technisches know-how sowohl in Bezug auf die Anwendungsmöglichkeiten der Verfahren und Systeme als auch in Bezug auf die technische Realisierbarkeit.

An Maschinen und Anlagen zur Verarbeitung von Lebensmitteln werden grundsätzliche technisch-produktspezifische Forderungen gestellt:

- Alle Teile, die mit dem Produkt in Berührung kommen, müssen aus lebensmittelechten und -beständigen Materialien sein. (Edelstahl, rostfrei und gewisse Kunststoffe) (61)
Die Verarbeitung dieser Materialien erfordert besondere Kenntnisse in der Fertigung.
- Aus hygienischen Gründen müssen die Maschinen leicht zu reinigen sein. Die Maschinen sollten keine Ecken und Kanten, Vertiefungen oder Spalten aufweisen, in denen sich das Produkt sammeln kann.

Um dieser Forderung zu genügen, müssen die verwendeten Maschinen im Arbeitsbereich leicht zu demontieren oder zugänglich sein. (62)

- Die verwendeten Maschinen sollten weitgehend wasser-, dampf-, feuchtigkeits- und temperaturunempfindlich sein. Die Reinigung der Maschinen erfolgt in der Regel per Wasserstrahl mit Reinigungs- und Desinfektionsmitteln (Hochdruckreiniger). (63)
- Hohe Anforderungen werden an die Funktionssicherheit der Maschinen gestellt. Zahlreiche Transport-, Zerkleinerungs-, Schneid-, Meng- und Füllvorrichtungen und -maschinen weisen bei unsachgemässer oder unvorsichtiger Betätigung durch den Menschen Unfallgefahren auf. (64)

Hier gilt es für den Hersteller, die grösstmögliche Sicherheit im Arbeitsbereich der Maschine zu verwirklichen. Gleichzeitig soll die Bedienungsfunktion der Maschinen einfach und ihre Funktionszuverlässigkeit hoch sein.

Zu diesen allgemeinen Forderungen hinzu kommen die lebensmitteltechnischen Anforderungen bezüglich der zu verarbeitenden Güter. (65)

bd) Marktzutritt

Mögliche Abwehrmassnahmen (66) gegenüber neuen Mitwettbewerbern bestehen:

- in einer weitgehenden patentrechtlichen Absicherung eigener Produktionstechniken und Konstruktionen,
- in der restriktiven Handhabung bei der Weitergabe von technischem know-how (z.B. bei Patentverwertung durch Aussenstehende) und Lizenzvergabe, oder
- in Form einer exklusiven Zusammenarbeit mit Zulieferern auf dem Beschaffungsmarkt.

Im Zusammenhang mit den technisch konzipierten Investitionsgütermärkten der Spezial- und Sondermaschinen kommt dem Patentrecht grosse Bedeutung zu.

Eine Verstärkung des Wettbewerbs durch intensive technologisch-wirtschaftliche Bestrebungen der Unternehmen mit Hilfe der Marktstrategien: Marktdurchdringung, Marktentwicklung und Produktentwicklung, setzen die Anforderungen an neu hinzutretende Unternehmen im Markt herauf. Die weitaus grösseren Anforderungen an den neuen Marktteilnehmer resultieren aus dem wachsenden Anspruchsniveau der Bedarfsträger.

Schlussendlich entscheidet "der Markt" über Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung. Das Streben der neu hinzutretenden Marktteilnehmer liegt im Erlangen des Vertrauens der Bedarfsträger in die eigene unternehmerische Leistungsfähigkeit. Er muss beweisen, dass er eine technisch und/oder ökonomisch bessere Leistung zu erbringen imstande ist, als bisher am Markt angeboten wurde.

Technisches know-how und unternehmerische Leistungsfähigkeit bestimmen die Potentiale einer Unternehmung im Spezial- und Sondermaschinenbau. Zeitlich erstreckt sich die Leistungsfähigkeit einer Unternehmung auf die Gewährleistung von Garantie, Ersatzteilservice, Kundendienst usw.; in finanzieller Hinsicht auf Zahlungsziel, Vorfinanzierung, Leasing usw.

be) Markttransparenz

"Das Wort Markttransparenz umschreibt das relevante Wissen von Anbietern und Nachfragern auf Märkten. (67)

Die subjektive Marktübersicht der einzelnen Entscheidungsträger nimmt mit der Erfahrung und dem technisch-anwendungsmethodischen Wissen des Einzelnen über ein heterogenes Investitionsgüterangebot und über das Leistungserstellungspotential (know-how und Kapazitäten) der einzelnen Investitionsgüterhersteller zeitlich zu. (68)

In einer ersten Phase der Informationsbeschaffung und Alternativensammlung wird der Angebotsumfang festgelegt, mit seinen quantitativen und qualitativen, wirtschaftlichen, technischen, finanziellen und rechtlichen Entscheidungskriterien. Dazu werden Angebote eingeholt, wobei sich die Frage nach Tiefe und Detailtreue stellt, inwieweit das Angebot in dieser Phase ausgearbeitet werden soll.

Der in die Grössenordnung der Industrieanlage oder der Systemtechnik hineinwachsende Angebots- und Lieferumfang verstärkt die vorab zu klärenden Planungsarbeiten und damit auch die interorganisatorische Kooperation zwischen Anbieter und potentielllem Investor.

"Zur Erklärung kann angeführt werden, dass die immer wieder erforderlichen Modifikationen in der technischen Auslegung und in der Grösse einer Anlagengattung in Verbindung mit zahlreichen produktunabhängigen Variablen, wie z.B. der Finanzierung, es nur schwer erlauben, ein wertmässig und technologisch vergleichbares "Standardprodukt" zu definieren und somit allgemeingültige Angebotsnormen in Bezug auf Technik und Preis zu finden". (69)

Diese Probleme stellen sich sowohl für die Nachfrageseite als auch für die Angebotsseite.

Oftmals sind die Bedarfsträger gar nicht in der Lage, Vor- und Nachteile der einzelnen Systeme und Anlagen genau zu verifizieren und zu beurteilen. Vor- und Nachteile, die sich im Ganzen gesehen mit einer Investition ergeben, können häufig nur durch deren Einsatz in der Produktion ermittelt werden.

Vor- und Nachteile, die sich im Detail aus Konstruktionsprinzipien, Maschinenanordnung und Verfahrenssystemen ergeben, können nur in Zusammenarbeit mit dem Hersteller und/oder unabhängigen Experten beurteilt werden.

Den einzelnen Investitionsgüterherstellern hingegen fehlt, aus Geheimhaltungs- und Wettbewerbsgründen, der Vergleich zu den Alternativangeboten ihrer Wettbewerber.

Vor- und Nachteile der alternativen Produktionsverfahren sind den Mitwettbewerbern allgemein bekannt. Es fehlt der direkte Vergleich der technischen Auslegung der Projekte und der gewährten produktunabhängigen Variablen. Informationen zu diesen Punkten ergeben sich im Verlauf der direkten Interaktion (Verhandlungsprozess) zwischen Investitionsgüterhersteller und Investor.

bf) Internationaler Absatzmarkt

Die Spezialisierung der Investitionsgüterhersteller auf einzelne Prozesstufen und/oder Arbeitsabläufe in der Fleischverarbeitung bedeutet gleichzeitig die Beschränkung auf ein begrenztes Nachfragepotential. Oftmals stellt das Inland keinen hinreichend grossen Absatzmarkt dar. Die Investitionsgüterhersteller werden dadurch gezwungen, Auslandsmärkte für den Export ihrer Erzeugnisse zu erschliessen.

"Die geringe Bedarfsdichte, zusammen mit dem kostenwirtschaftlich bedingten Zwang zur Kapazitätsauslastung führen dazu, dass für die Investitionsgüterindustrie das Auslandsgeschäft ungleich wichtiger ist, als für die Konsumgüterindustrie". (70)

Daraus wird abgeleitet: "Je höher der Grad an Spezialisierung, desto grösser muss im allgemeinen der geographische Radius sein, innerhalb dessen man seine Kunden sucht. Den Herstellern hochspezialisierter Aggregate bleibt meistens nichts anderes übrig, als den Weltmarkt anzuvisieren, da sie nur so eine ausreichende Auslastung ihrer Kapazitäten erreichen". (71)

Die Aufsplitterung des Gesamtmarktes in eine Vielzahl einzelner, teilweise weit entfernter Exportmärkte mit gänzlich unterschiedlichen Marktbedingungen, stellt vielseitige Anforderungen an die Marketing-Organisation der Investitionsgüterhersteller. (72)

Um den vielseitigen Anforderungen des Gesamtmarktes gerecht werden zu können (Marktforschung, Absatzwege, Kundenkontakte usw.), sind die Investitionsgüterhersteller gezwungen, verschiedene Absatzwege zu beschreiten.

Für die kleineren und mittleren Unternehmungen sieht die Situation nochmals anders aus, da sie oft aus finanziellen Gründen nicht in der Lage sind, den Export ihrer Produkte direkt durchzuführen. (73)

Die Unternehmungen bestreiten z.B. den Inlandsmarkt im Direktabsatz und den Export durch eigene Auslandsgesellschaften oder durch Vertretungen auf Vertragsbasis (agencies). (74)

Eigene Auslandsgesellschaften sind nicht nur für Export und Verkauf in ihrem Gebiet zuständig, sondern ebenfalls für Kundendienst und Reparaturen, Beratung und Ersatzteillagerung sowie für regionale Marketingaufgaben. Vertretungen auf Vertragsbasis können sowohl Generalvertreter (manufacturer's agent) oder Verkaufsvertreter (selling agent) sein; je nach Situation können auch nur freie Handelsvertreter als Auftragsvermittler eingeschaltet werden.

Spezial- und Sondermaschinenhersteller für die Fleischwarenindustrie sind in der Regel in ihren Marketingaktivitäten weltweit tätig. (75)

Dem einzelnen Bedarfsträger steht dementsprechend ein - auf seinen Ursprung hin betrachtet - internationales Investitionsgüterangebot gegenüber. Die auf einen internationalen Markt ausgerichteten und orientierten Unternehmungen werden als "internationale Unternehmungen" bezeichnet. (76)

bg) Patentschutz

Der Patentschutz gewährleistet dem Patentinhaber die alleinige wirtschaftliche Nutzung des Patentgegenstandes. (77)

Patentgegenstand im Spezial- und Sondermaschinenbau für die Verarbeitung von Lebensmitteln sind Vorrichtungs- und Verfahrenserfindungen. Sie liegen auf dem Gebiet der Technik.

Vorrichtungserfindungen beinhalten die technisch-konstruktive Lösung eines technischen Problems.

Verfahrenserfindungen beinhalten die verfahrenstechnische Lösung eines Herstellverfahrens.

Da Patentgesetze nationale Gültigkeit haben, müssen die Erfindungen in allen in Betracht kommenden Ländern angemeldet und patentiert werden, wobei durch das Europa-Patent eine erhebliche Verfahrensvereinfachung und Kosteneinsparung erreicht wird.

Forschung und Entwicklung neuer technischer Systeme und Verfahren und neue konstruktive Lösungen für bestehende technische Systeme und Verfahren der Investitionsgüterhersteller werden in der Regel durch Patente abgesichert. Teilweise erfolgt die Entwicklung in enger Zusammenarbeit mit Instituten und Laboratorien der Nahrungsmittelindustrie, ebenso wie die Nahrungsmittelindustrie selbst neue Verfahren entwickelt und erforscht. Das erteilte Patent sichert dem Innovator einen befristeten Wettbewerbsvorsprung auf dem Markt.

Die Umgehung der Patente ist nur insofern möglich, als eine prinzipielle Veränderung der bekannten technischen Lösung erfolgt. (78)

c) Die Markt- und Wettbewerbsformen

Die Angebotsformen, in Beziehung gesetzt zu den Nachfrageformen, ergeben die Marktformen, die jeweils einen ganz bestimmten Marktzustand wiedergeben. Ist ein Betrieb in eine oder mehrere Marktformen einbezogen, so ergibt sich seine betriebsindividuelle Marktkonstellation. Analog ergibt sich die branchenindividuelle Marktkonstellation durch das Zusammentreffen von Marktformen in einer Branche. (79)

Der Bedeutung einzelner Marktformen entsprechend, resultiert das Marktverhalten eines Betriebes. Herrscht die gleiche Markttendenz bei den meisten Betrieben einer Wirtschaftsgruppe vor, so ergibt sich daraus die fachliche Marktsituation.

Das Marktverhalten der Anbieter (80) determiniert weitgehend die Marktaktivität in der Branche.

Bestimmte Verhaltensweisen lassen sich aus den Marktformen ableiten. Die Kausalität ist jedoch eingeschränkt. Die morphologische Struktur legt bestimmte Verhaltensweisen vernünftigerweise nahe (Wahrscheinlichkeit) oder erzwingt sie (Gewissheit). (81)

Unterteilt wird in autonome, beschränkt autonome und konjekturale Verhaltensweisen und die Anpassung an die Marktgegebenheiten. Art und Richtung der wirkenden Kräfte im Investitionsgütermarkt der Spezial- und Sondermaschinen zielen auf eine zunehmende Independenz der Marktteilnehmer hin. (82)

Der Investitionsgüterhersteller versucht sich von seinen Mitwettbewerbern zu differenzieren. Durch eine Spezialisierung in der Produktpolitik bei gleichzeitigem Einsatz aller Marketing-Aktionsvariablen versucht er, eine beachtete oder beherrschende Marktposition zu erreichen. (83)

Eine zunehmende Spezialisierung der Investitionsgüter lässt die Angebotsseite zunehmend heterogener (84) und intransparenter werden.

Den spezifischen Bedingungen der einzelnen Teilmärkte entsprechend, differiert auch Form und Intensität des Wettbewerbs. Die Verhaltensweise der Marktteilnehmer bestimmt sich durch:

- das Innovationsverhalten der Unternehmungen,
- die Marktphase (Wachstum/Sättigung),
Grösse und Dynamik der Teilmärkte,
- die Lebensphase der konkurrierenden Investitionsgüter,
und
- die Bedeutung der Investitionsgüter für die Unternehmungen (Hersteller/Verwender).

Die wichtigsten Aktionsvariablen auf dem Investitionsgütermarkt der Spezial- und Sondermaschinen für die Nahrungsmittelverarbeitung sind:

- Produktpolitik, qualitative Produktverbesserung
und Innovationen, Produktqualität,
- Preise und Konditionen,
- Information, technische Beratung,
- Flexibilität in der Fertigung durch Individualisierung
der Leistung,
- Service und Reparaturen.

Die entscheidende Variable im Wettbewerb auf dem Investitionsgütermarkt ist das Investitionsgut selbst.

In der Fleischverarbeitung stehen für den gesamten Herstellprozess eine Vielzahl an Maschinen, Anlagen und Systemen zur Verfügung. Verschiedene Investitionsgüter dienen denselben Zwecken oder verrichten gleiche Arbeitsfunktionen. Im Falle der direkten Konkurrenz gewinnt der Aktionsparameter Preis zunehmend an Bedeutung, zusammen mit den Variablen Produktqualität (Image) und den übrigen Konditionen.

3. Konkurrenzanalyse

"Marketing-Denken" beinhaltet nicht nur das "Sich-hineinversetzen" des Anbieters in die Position und Probleme des Nachfragers, es impliziert ebenso die Betrachtung seines Beschaffungsmarktes aus seiner Sicht. Um ein realistisches Bild der eigenen, betriebsindividuellen Marktkonstellation zu erhalten, gilt es die gesamte Angebotsseite in ihrer Struktur, d.h. sämtliche Mitwettbewerber und marktliche Gegebenheiten aus der Sicht der Nachfrager zu erfassen und zu analysieren. Ein Profil ihrer Stärken und Schwächen im Angebotsfeld erlaubt den Quervergleich und damit eine Positionsbestimmung der eigenen Unternehmung. (85)

Aus der Sicht der Bedarfsträger heraus ist abzuklären, wer als potentieller Konkurrent des Investitionsgüterherstellers in die Konkurrenzanalyse mit einzubeziehen ist:

- Hersteller von gleichen oder ähnlichen Investitionsgütern (direkte Konkurrenz), und
- Hersteller von Investitionsgütern, die den gleichen Zweck erfüllen (indirekte Konkurrenz/Surrogat-Konkurrenz)

Als Wettbewerber im engeren Sinn müssen alle Unternehmungen angesehen werden, die sich durch ihr Angebot um die Deckung desselben Bedarfs bewerben, wie die vor einer marketing-politischen Entscheidung stehende Unternehmung selbst. (86)

Die Konkurrenzanalyse bezieht sich sowohl auf die in direkter und indirekter Konkurrenz stehenden Investitionsgüter, als auch auf die Unternehmungsaktivitäten der Mitbewerber. Nicht immer wird es möglich sein, die notwendigen Informationen zu ermitteln. Viele Daten müssen geschätzt werden. Vom Marktverhalten der Mitbewerber in der Vergangenheit wird auf Gegenwart und Zukunft geschlossen.

Die Analyse der Wettbewerber soll Auskunft geben über:

- Marktstellung der untersuchten Unternehmungen, Image,
- Art und Anzahl der konkurrierenden Investitionsgüter,
- bisher angewandte Strategien, deren Erfolg oder Misserfolg,
- benützte und zur Verfügung stehende Ressourcen (Produktionskapazitäten, Finanzen),
- Ziele, die der Wettbewerber im Markt verfolgt,
- belieferte Teilmärkte und Marktstellung im Teilmarkt,
- erzielte Umsätze, Aufträge, Import-, Exportgrößen,
- Marktanteile einzelner Investitionsgüter,
- Organisation, Unternehmungsleitung, Management, Technik.

Die Analyse der konkurrierenden Investitionsgüter umfasst:

- Vor- und Nachteile der Maschinen und Systeme technisch, produktspezifisch, konstruktiv, anwendungsbezogen, dazu die Argumentation der Mitbewerber,
- Preise, Kostenstruktur, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität,
- Produktqualität,
- Konditionen, Nebenleistungen,
- Absatzwege, Absatzorganisation,
- Verkaufsförderung, Messen und Ausstellungen,
- Werbeträger, Werbemittel, Werbeaussagen.

In die Analyse mit einzubeziehen sind ebenfalls:

- bestehende enge Verbindungen zwischen den Investitionsgüterverwendern und Mitbewerbern, die im Laufe der Zeit durch die Zusammenarbeit entstanden sind;
- Forschungs- und Entwicklungskapazitäten und -projekte,
- neue Konstruktionen, Maschinen und Anlagen,
- bestehende Patente und Lizenzen,
- bestehende Kooperation (eventuell exklusiv) mit Zulieferern und/oder Mitbewerbern, die ergänzende, vor- oder nachgelagerte Investitionsgüter fertigen.

Zu analysieren ist auch die Einstellung und die Reaktion der Investitionsgüterverwender gegenüber konkurrierenden Maschinen und Anlagen und gegenüber den Wettbewerbern und ihren Marketingaktivitäten, des weiteren die mutmassliche Reaktion der Mitbewerber selbst auf eigene Marketingaktivitäten.

Die in einem Vergleich der Stärken und Schwächen der Konkurrenten zur eigenen Unternehmung gewonnenen Erkenntnisse werden in der Marketingziel- und Strategienplanung berücksichtigt.

4. Unternehmungsanalyse

Die Unternehmungsanalyse, als Teil des Marketing-Entscheidungsfeldes eines Investitionsgüterherstellers, erfasst alle Tatbestände, die innerhalb seines sozio-technischen Systems relevant sind. Es wird die bestehende Unternehmungssituation erfasst und analysiert und zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. (87)

Erfasst wird das Leistungspotential einer Unternehmung - die Gesamtheit aller materiellen und immateriellen Mittel und Faktoren, über die eine Unternehmung zur Leistungserstellung verfügt.

Die eigene Unternehmung kann als der transparenteste Teil des Marketing-Entscheidungsfeldes bezeichnet werden, da die den einzelnen Aktionen zugrunde liegenden Mittel und Motive frei zugänglich sind.

Erfasst und analysiert werden primär die Stärken und Schwächen der produzierten Investitionsgüter, technisch, konstruktiv, anwendungs- und marktspezifisch, die erzielten Umsätze und Marktanteile, aufgeteilt nach Investitionsgüterarten und Marktsegmenten, und die verfolgten Marketingziele und angewandten Marketingstrategien.

Die Analyse bezieht sich sowohl auf die Stellung der Unternehmung im relevanten Markt als auch auf die Leistungsfähigkeit der einzelnen Funktionsbereiche. (88)

In der Unternehmungsanalyse werden berücksichtigt:

- die Systemdaten der Unternehmung, Produktionsfaktoren, Betriebsmittel, Unternehmungsgrösse, Personal,
- die finanzielle Dimension, Kapitalressourcen, Kostenstruktur, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit, Produktivität,
- Organisation, Unternehmungsführung,
- Unternehmungsphilosophie und -ziele,
- einzelne Funktionsbereiche der Unternehmung.

Die Analyse der Marktleistungen sollte nicht nur quantitativ für die einzelnen Investitionsgüterkategorien, sondern auch qualitativ erfolgen.

Eine Untersuchung der Marketingstrategien zeigt, welche Investitionsgüter und welche Leistungen der Unternehmung in welchem Ausmass zur bestehenden Situation beigetragen haben.

Untersucht wird im einzelnen die:

- Produkt-
- Kommunikations-
- Distributions- und
- Kontrahierungspolitik

Die unternehmensbezogene Analyse stellt gleichzeitig eine Kontrollfunktion der Planung dar, indem die ermittelten Ist-Werte und Einflussfaktoren den geplanten Soll-Werten und Zuständen gegenübergestellt werden. Die Ursachen möglicher Abweichungen sind eingehend zu analysieren und aufzuzeigen.

"Die Analyse der Leistungspotentiale erfolgt zweckmässigerweise durch Erstellung eines "Leistungsprofils", das die Stärken und die Schwächen eines Unternehmens, vor allem seinen wirtschaftlichen und technischen Handelsspielraum zu erkennen gibt." (89)

5. Informationsauswertung

Der systematischen Suche und Sammlung von Informationen über das relevante Marketing-Entscheidungsfeld folgt deren Auswertung und Interpretation. Qualität und Quantität der verfügbaren Informationen tragen wesentlich zu einer zielgerechten Entscheidungsfindung und optimalen Lösung der Marketingprobleme bei. Die Informationsqualität zeigt sich im Ausmass der Risikoverminderung, die durch die Kenntnis bestimmter auf das Entscheidungsfeld einwirkender Einflussgrössen erreicht wird. (90)

Aus der Überfülle potentiell relevanter Nachrichten und Daten sollen die für die verschiedenen Marketing-Entscheidungssituationen und -phasen jeweils relevanten, d.h. die Risikosituation vermindernenden Informationen mit vertretbarem Aufwand bereitgestellt werden. (91)

Mit Hilfe eines Marketing-Informationssystems (MAIS) werden die wichtigsten Daten ausgesucht, erfasst, geordnet, gespeichert und durch Analyse und Interpretation in relevante Informationen (zweckgerichtetes Wissen) umgewandelt. (92)

Eine Aufgabe der Marketingforschung ist die Filtrierung und Informationsverdichtung. (93)

Damit die Marketingforschung ihrer Hauptaufgabe, der quantitativen und qualitativen Zurverfügungstellung des Informationsbedarfs, gerecht wird, ist sie zweckmässigerweise bereits in die Marketingplanung, bei Problemdefinition und Zielsetzung, zu integrieren. (94)

So können die Informationsanforderungen zielgerecht spezifiziert und adäquate Suchprozesse organisiert werden. Im einzelnen werden Art, Umfang, Verdichtungsgrad, Aktualität und Periodizität der bereitzustellenden Informationen festgelegt.

Die Informationsauswertung gliedert die benötigten Informationen nach der Art ihrer Aussage: (95)

- geordnete Datenmengen aus Vergangenheit und Gegenwart,
 - Soll-/Ist-Vergleiche,
 - statistische und/oder kausale Interpretationen,
 - Prognosen künftiger Bedingungen und
 - Alternativvorschläge, Simulationen und Modelle
- und ordnet sie nach pragmatischen Gesichtspunkten (den Prozessstufen) der Marketingplanung zu.

In einer ersten Stufe wird die voraussichtliche Umweltentwicklung prognostiziert. Dies beinhaltet Rahmenbedingungen und Marktstrukturen, d.h. die Entwicklung aller langfristig und kurzfristig bedarfsbestimmenden Einflussfaktoren, die Marktpotential und Marktvolumen der Spezial- und Sondermaschinen beeinflussen.

Das Marktpotential als die denkbare Aufnahmefähigkeit eines Marktes für eine Güter- und/oder Dienstleistungsart (pro Periode) kann nicht exakt bestimmt oder vorhergesagt werden.

Der Marktanteil einer Unternehmung, als der prozentuale Anteil des Unternehmungsumsatzes am effektiven Marktvolumen gibt Auskunft über die Marktstellung der Unternehmung im Vergleich zu den Wettbewerbern.

Die Entwicklung der Marktanteile in der Zeit und pro Marktsegment gilt es, im Rahmen der Marketingplanung und -kontrolle zu analysieren und etwaige Abweichungen in ihrer Ursache aufzuzeigen.

Die Analyse der Absatzstatistik liefert wichtige Kennziffern, die im Vergleich zu Branchen- oder Vergangenheitsdaten zeitliche Entwicklungen und Schwankungen aufzeigen. Diese Veränderungen können auf ihre Abhängigkeit von verschiedenen Einflussfaktoren hin untersucht werden. Gelingt es, eine Relation zwischen Umsätzen und beeinflussbaren Faktoren aufzuzeigen, so stehen der Unternehmung wichtige Planungs- und Kontrollinstrumente zur Verfügung. Die Analyse der Absatzerfolgsrechnung zeigt die Erfolgsentwicklung pro Marktsegment.

Die Prognose künftiger Umsätze, Erträge und Auftragseingänge dient:

- der Disposition nachgelagerter Bereiche (Einkauf, Fertigungsplanung usw.),
- der Aufdeckung von Ziellücken bei Fortsetzung bisheriger Marketing-Strategien, und der
- Wirkungsprognose alternativer Massnahmen und Unternehmungsaktivitäten.

Aus der Vielzahl externer Einflussfaktoren kommt der Beachtung des Konkurrenzverhaltens besondere Bedeutung zu. In den überwiegend oligopolistisch strukturierten Investitionsgütermärkten müssen die Aktionen und Reaktionen der Mitbewerber auf das eigene Verhalten in die Strategien und Aktionsprogramme mit einbezogen werden.

Als Prognosemethoden werden nach Art der einbezogenen unabhängigen Variablen Entwicklungs- und Wirkungsprognosen unterschieden. Nach dem Aspekt der Wirkungszeit der auf der Prognoseinformation aufbauenden Planungen und Entscheidungen werden langfristige (strategische, gelegentliche) und kurzfristige (taktische, laufende) Prognoseaufgaben unterschieden: (96)

Planung Prognose	langfristig strategisch	kurzfristig taktisch
Entwicklungs- prognose (97)	Wachstumsziele u. Richtung d. Aktivitäten	Planziele
Wirkungs- prognose (98)	Strategie im Lebenszyklus	Taktische Massnahmen und Budgets

Der Informationsauswertung stellt sich die Aufgabe, den Entscheidungsträgern Informationen über mögliche zukünftige Tatbestände und Wirkungszusammenhänge als Planungs- und Entscheidungsgrundlage, als Vorgabewerte und zur Kontrolle des Zielerreichungsgrades, zu liefern.

Die Informationsauswertung umfasst Bewertung und Interpretation der Informationen sowie deren formale Darstellung. Neben der quantitativen (z.B. Trendextrapolationen) und qualitativen (z.B. Expertenbefragungen) Prognose zukünftiger Tatbestände sollen Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Sachbeziehungen der verschiedenen Grössen und Variablen aufgezeigt und erklärt werden. Die Grenzen der Prognosen liegen in der Datengewinnung. Eine Vielzahl von Einflussfaktoren gilt es zu berücksichtigen, bei denen eine detaillierte Vorausschätzung der Entwicklung nicht immer möglich ist (99)

Die Beurteilung der Marketingforschung selbst erfolgt anhand der quantitativen und qualitativen Informationsbereitstellung für die Entscheidungsträger. Die quantitative Informationsbeschaffung wird gemäss den Kriterien Relevanz, als Grad ihrer Zweckbezogenheit (Flexibilität, Genauigkeit, Schnelligkeit) und Wirtschaftlichkeit, als Höhe des Informations-Nettowertes (Bruttoinformationswert minus Informationsgewinnungskosten) gemessen. (100)

Die Beurteilung der qualitativen Informationsauswertung ergibt sich anhand der tatsächlich eintretenden Umwelttatbestände, Reaktionen und Entwicklungen der verschiedenen Variablen und Grössen.

Die Bildung realistischer Erwartungen für eine unsichere Zukunft soll der Unternehmung die Anpassung an den marktwirtschaftlichen Grundmechanismus erleichtern (3) und entsprechend im einzelwirtschaftlichen Führungsablauf die Sicht für die sich wandelnden Markt- und Umweltbedingungen gewährleisten.

Art und Form der Planung (4) bestimmt sich nach verschiedenen Aktionsparametern, die jede Unternehmung ihrer Führungsstrategie entsprechend frei wählen kann.

2. Die Planungsarten

Entsprechend der Planungsdauer werden kurz-, mittel- und langfristige Pläne unterschieden. Die Abgrenzung des Planungszeitraums kann sich je nach Entwicklungsstufe der Planung in der Unternehmung und dem Planungsbereich über mehrere Jahre erstrecken (Planungsperiode). (5)

Als langfristige Rahmenplanung gibt die Grobplanung die grundsätzlichen Richtlinien und Ausrichtungspunkte der Pläne an. Sie basiert in der Regel auf Schätzungen und Annahmen, im Gegensatz zur Feinplanung, die als kurzfristige Detailplanung auf Werten und genauen Berechnungen beruht.

Als Pläne, die in einem wechselseitigen Über- bzw. Unterordnungsverhältnis zueinander stehen, können die einzelnen langfristigen Teilbereichspläne der Hauptabteilungen und der ihnen übergeordnete langfristige Gesamtplan für eine Unternehmung als Ganzes angesehen werden.

Es werden drei Beziehungsformen unterschieden: (6)

- 1) Der übergeordnete Plan wird aus den nachgeordneten Plänen zusammengefasst;
- 2) Die Teilbereichspläne werden nicht nur zu einem Gesamtplan zusammengefasst, sondern es findet gleichzeitig eine Integration der Teilbereichspläne statt. Diese werden in Bezug auf ihren Inhalt abgestimmt und zusätzliche übergeordnete Gesichtspunkte werden berücksichtigt;
- 3) Der Gesamtplan gilt als verbindliche Vorlage für die ins Detail gehende nachgeordnete Planung. Die Teilbereichsplanung differenziert die im Gesamtplan aufgegriffenen Probleme und ergänzt sie durch weitere Einzelheiten.

Bereichspläne, die sich auf einen bestimmten Verantwortungsbe-
reich beziehen und Projektpläne, die sich nur auf die Probleme
eines bestimmten Projekts beziehen, können sich für die Dauer
dieses Projekts überschneiden. In solchen Fällen stellt die Pro-
jektplanung eine Ergänzung zur Bereichsplanung, eine Art partiel-
le Matrixlösung, dar, (7) die insbesondere eine Koordinations-
funktion übernimmt.

Die betrieblichen Teilbereiche sind, dem organisatorischen Glie-
derungskriterium der Unternehmung entsprechend, voneinander in-
dependent. Ist die Unternehmung nach Objekten (Produktlinien)
oder nach Regionen gegliedert, so bestehen relativ wenig Bezie-
hungen zwischen den Plänen gleicher Führungsstufe. Werden diesel-
ben personellen, sachlichen und finanziellen Mittel der Unterneh-
mung beansprucht, so nehmen die Beziehungen zwischen den Plänen
zu. (8)

Werden mehrere Varianten eines Planes erstellt, so unterscheiden
wir die Alternativplanung, in der unterschiedliche Strategien zur
Erreichung bestimmter Ziele untersucht werden, und die Eventual-

planung, in der alternative Geschäftspraktiken (Optionen) aufgrund verschiedener möglicher Umweltentwicklungen dargelegt werden. (9)

Die Bandbreite der Planvarianten kann sich dabei von einer optimistischen über eine realistische bis hin zu einer pessimistischen Erwartung bezüglich der Umweltentwicklung erstrecken.

3. Das System der Marketingplanung

Marketingplanung soll die Entscheidungen über die Marketingpolitik vorbereiten und Mittel und Möglichkeiten ihrer Verwirklichung in Form operationaler Ziele und konkreter Massnahmen aufzeigen. Die Planung einer Marketingkonzeption kann in eine strategische, operative und taktische Marketingplanung aufgliedert werden. (10)

a) Die strategische Marketingplanung

"Strategic Planning is the process by which an organization anticipates changes which can affect its competitive position and sets objectives and allocates resources to respond to those changes". (11)

Die strategische Planung basiert auf den generellen unternehmungspolitischen Zielvorstellungen. Davon ausgehend, werden die wesentlichen lang- und mittelfristigen Marketingziele und -strategien bis hin zu den kurzfristigen Zielen und Operationsplänen abgeleitet.

"Stated fully, long range planning deals with the future effects of present decisions in terms of

- 1) setting goals and developing strategies to achieve them, and
- 2) translating strategies into detailed operational programs and assuring that plans are carried out." (12)

Die Länge des Planungszeitraums bestimmt sich nach den Investitionsgütern (Produktlebenszyklus, Wachstumsrate), der Art der Unternehmung (bestehendes Planungssystem) und der Dynamik der Märkte (Wirtschaftsart und Branche).

Gegenstand der strategischen Marketingplanung ist: (13)

- das Leistungsprogramm, Investitionsgüter und damit zusammenhängende Dienstleistungen,
- die Zielgruppe, Märkte und Marktsegmente,
- zukünftig zu befriedigende Bedürfnisse und Wünsche in Bezug auf Leistungsprogramm und Zielgruppe,
- zu erzielender Umsatz, Marktanteil, Wachstum,
- Stellung der Unternehmung im Markt (in Bezug auf Image und Konkurrenz).

Die strategische Marketingplanung beinhaltet die langfristig angelegten, konstitutiven Gestaltungsmöglichkeiten. Abgeleitet aus der Unternehmungszielsetzung bildet der Entwurf einer Marketingkonzeption Ausgangspunkt und Leitlinie für die Teilbereichspläne der Unternehmung. Der strategische Marketingplan beinhaltet die Grundentscheidungen einer Marketingkonzeption. Er enthält die wesentlichen Marketingziele und -strategien, die im Rahmen der operativen und taktischen Marketingpläne zunehmend präzisiert werden.

b) Die operative Marketingplanung

Mit Hilfe der operativen Planung wird Auswahl, Gewichtung und Einsatz der marktgerichteten Aktionsvariablen bestimmt.

Die operative Marketingplanung bezieht sich auf: (14)

- die Marktleistungsgestaltung (Produkt- und Dienstleistungspolitik),
- die Preisgestaltung (Kontrahierungspolitik),
- die Marktbearbeitungsmassnahmen (Kommunikationspolitik) und
- die Distribution (Distributionspolitik).

Definition und Gewichtung der einzelnen Aktionsvariablen erfolgt nach branchenspezifischen Gesichtspunkten. Dabei ergeben sich mannigfache Gestaltungsalternativen in Bezug auf die Aktionsvariablen. Entwickelt wird eine, den Investitionsgütern entsprechend differenzierte, harmonisierte und synchronisierte Kombination von Aktionsvariablen, die in mittelfristigen Ziel- und Massnahmenplänen festgelegt wird.

"Once growth objectives are set, product-planning, involving decisions on what products to make and what markets to serve, precedes other planning activities such as financial planning, capital budgeting and man power planning." (15)

Die operative Marketingplanung erfasst neben Zielen und Massnahmen auch den erforderlichen Mittelbedarf, ergänzt durch Budgets.

c) Die taktische Marketingplanung

Die taktische Marketingplanung beinhaltet als Durchführungsplanung (16) alle Ziele und Massnahmen der kommenden Planperiode. Der taktische Marketingplan erstreckt sich in der Regel über ein Jahr. Er enthält alle Aktionen und Budgets zur Verwirklichung der Jahresziele in Bezug auf die Gesamtziele, die einzelnen Leistungsbereiche, Marktbereiche und Aktionsvariablen. Die Planung einmaliger Aktionen (z.B. Forschungs- oder Investitionsobjekte, PR-Aktionen), deren zeitliche Koordination, Kostenoptimierung und Massnahmenplanung sind ebenfalls Teil der kurzfristigen Marketingplanung.

4) Der Planungsprozess

Der Planungsprozess beinhaltet den logischen Ablauf der Marketingplanung.

Unter Berücksichtigung aller Gegebenheiten und Einflussfaktoren werden die langfristig anzustrebenden Marketingziele festgelegt und Strategienkombinationen, also grundsätzliche Verhaltensweisen zur Erreichung der Ziele, erarbeitet. (17)

Die einzelnen Phasen der Marketingplanung beginnen mit der Darstellung des zu lösenden Problems und der zu erreichenden Ziele. Eine anschließende Beschaffung, Auswertung und Interpretation problem- und zielrelevanter Informationen führt zur Entwicklung von Marketingzielen und Strategien zu ihrer Verwirklichung. Alternativpläne werden im Hinblick auf die wahrscheinliche Zielerreichung und -konformität miteinander verglichen und bewertet.

In der Bestimmung der Massnahmenpläne, deren Durchführung und anschließenden Kontrolle, findet der Planungsprozess seinen Abschluss. Das Ablaufschema der Marketingplanung gibt die Reihenfolge der einzelnen Prozessstufen wieder. Die einzelnen Phasen der Planung beeinflussen sich durch Rückkopplung und teilweise simultane Planung gegenseitig.

Eingeleitet werden Planungsprozesse durch das Erkennen von Abweichungen der erreichten von den vorgegebenen Zielen, durch sich wandelnde Umweltbedingungen und Planungsgrundlagen.

5) Die Situationsanalyse

Das Verhalten der Bedarfsträger, der Wettbewerber, der Zulieferer sowie das eigene Verhalten bestimmen den Markterfolg einer Unter-

nehmung. Die systematische Erfassung und Prognose der wichtigsten, die Zukunft beeinflussenden Daten und Informationen für alle Markt- und Leistungsbereiche der Unternehmung bilden die Grundlage der Marketingplanung. Genaue Kenntnisse über die zukünftige Marktentwicklung und deren Einflussfaktoren werden erreicht durch Analyse und Prognose:

- der Bedürfnis- und Bedarfsträgerstruktur (Nachfrageseite),
- der Konkurrenzsituation (Angebotsseite),
- der Anforderungen an die Leistungserstellung der eigenen Unternehmung (Marktstellung, Image).

Eine anschliessende Interpretation und Gewichtung der Einflussgrössen und Entwicklungstendenzen erfolgt unter Anwendung von mathematisch-statistischen bis hin zu intuitiv-heuristischen Prognosemodellen und Verfahren unterschiedlichen Strukturierungsgrades.

6) Die Zielplanung

Ein Ziel stellt einen zukünftigen Zustand irgendwelcher Objekte dar, der durch entsprechendes eigenes Verhalten erreicht werden soll. (18)

Ausgangspunkt der Zielplanung bilden die bestehenden Unternehmungs- und Marketingziele. Übergeordnete Unternehmungsziele bestimmen die Marketingziele und werden durch diese beeinflusst. Aus dem allgemeinen Zielsystem der Unternehmung leiten sich unter Berücksichtigung aller unternehmungsinterner und -externer Informationen und Annahmen die Marketingziele ab. Nach der Bestimmung aller quantitativen und qualitativen Ziele (Marketing-Zielsystem) erfolgt deren Überführung in operationale Ziele und konkrete Vorgaben. Langfristige strategische Marketingziele beziehen sich auf die grundlegenden Entscheidungen in Definition und Ausgestaltung des Marketing-Aktionsfeldes und der Aktionsvari-

ablen. Operative Marketingziele beinhalten die konkrete Ausgestaltung der Marketing-Aktionsvariablen. Taktische Marketingziele legen Vorgaben für kurzfristige Massnahmen und Aktionen fest.

7) Die Strategienplanung

Die Gesamtheit aller Massnahmen, die zur Erreichung bestimmter Ziele unternommen werden, wird als Strategie (Handlungsalternative) bezeichnet. Zur Erreichung bestimmter Ziele sind grundsätzlich verschiedene Strategien möglich. (19)

Die möglichen Marketingstrategien sind zu evaluieren und die bestgeeignete Strategienkombination zu wählen. Als "bestgeeignete" Strategie gilt diejenige Handlungsalternative, die eine Erreichung der vorgegebenen Ziele mit einem ausreichenden Sicherheitsgrad verspricht. (20)

Marketingstrategien beinhalten langfristig geltende Handlungsmaxime, die den Einsatz der unternehmerischen Leistungsfaktoren determinieren. Die situations- und zielgerechte Ausrichtung der Marketing-Aktionsvariablen, und deren Einsatz und Kombination zum "optimalen Marketing-Mix" bildet den Inhalt der Strategienplanung. Von herausragender Bedeutung im Investitionsgütermarketing sind die strategischen Aktionsvariablen

- Leistungsprogramm (Produktpalette, Grad der Spezialisierung usw.), und
- Zielgruppe (relevanter Markt, Marktsegmentierung).

Im Rahmen der vorgegebenen Strategienplanung vollzieht sich die operative und taktische Einsatzplanung der vorhandenen Mittel. Die kurzfristig-operative Massnahmenplanung beinhaltet die dispositive Steuerung der einzelnen Aktionsparameter.

Voraussetzung zur Verwirklichung des "optimalen Marketing-Mix" sind Kenntnisse über die jeweilige "Wirkung" (response functions) der Aktionsvariablen und ihrer Kombinationen unter den jeweiligen Bedingungen (Situationen). Zahl und Variation der Gestaltungsmöglichkeiten reduzieren diese Voraussetzung bei komplexen Marketingentscheidungen zu einem "relativen Optimum", zu einer bestmöglichen Erreichung der aufgestellten Ziele. (21)

8) Die Planungskontrolle

Mit der Erfassung und Bewertung der erreichten Resultate im Vergleich zu den vorgegebenen Zielen der Planung befasst sich die Planungskontrolle. Soll-/Ist-Abweichungen in der Erreichung der Zielwerte der organisatorischen Teilbereiche sollen analysiert und ihre Abweichungsursachen festgestellt werden.

Die Analyse der Planabweichungen liefert Informationen, die in neuen Planungsphasen berücksichtigt werden müssen (Rückkopplung). Hauptaufgabe eines Kontrollsystems ist es, sicherzustellen, dass die in der Planung festgelegten Ziele erreicht bzw. nicht erreichbare Ziele geänderten Bedingungen entsprechend angepasst werden. (22)

Mögliche Planabweichungen aufgrund interner und/oder externer Ursachen und Faktoren sollen frühzeitig erkannt und entsprechende Korrekturmassnahmen eingeleitet werden.

9) Die Planungsorganisation

Die organisatorische Ausgestaltung der Marketingplanung in der Marketingkonzeption einer Unternehmung bestimmt sich aus: (23)

- der Organisation des Marketings innerhalb der Organisationsstruktur der Unternehmung,
- den vorgegebenen Planungsgrundsätzen und dem Führungsstil der Vorgesetzten, und
- aus der Planungsaufgabe selbst.

Die Planungsorganisation legt die Verteilung der Planungsaufgaben auf die Planungsträger fest.

Art und Form der Arbeitsteilung wird im konkreten Einzelfall von einer Vielzahl von Faktoren bestimmt. (24)

Ist die Planungsorganisation mit der Organisationsstruktur der Unternehmung übereinstimmend (Kongruenz von Führungs- und Planungsbereichen (25)), so setzt sich die Gesamtplanung aus

- funktionalen,
- regionalen oder
- produktmässig

gegliederten Teilbereichsplänen zusammen.

Im Investitionsgütermarketing bedeutend ist die Projektplanung, in der einzelne Projekte für ihre Realisierung eine eigene Planung in einzelnen Teilbereichen erforderlich machen. (26).

Zur Durchführung der Projektplanung können Projektgruppen gebildet werden, die aus den Leitern der betreffenden Teilbereiche und aus Technikern und Spezialisten nachgeordneter Linien und Stabstellen bestehen und einem verantwortlichen Projektleiter unterstehen (Koordinationsfunktion). (27)

In mittleren und kleineren Unternehmungen wird die Aufstellung der einzelnen Pläne meist dezentral durch die einzelnen Teilbereichsleiter wahrgenommen. Die Gesamtplanung erfolgt meist zentral durch die oberste Geschäftsleitung.

In regional oder produktmässig gegliederten Unternehmungen weichen die Tatbestände der einzelnen Teilbereiche zum Teil stark voneinander ab. In funktional gegliederten Unternehmungen kann die strategische Marketingplanung durch die Geschäftsleitung wahrgenommen werden und die operative Marketingplanung auf der Stufe des Teilbereichs Marketing erfolgen.

D r i t t e r T e i l

Die Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen

E r s t e r A b s c h n i t t

Ziele im Investitionsgütermarketing

1. Das Zielsystem der Unternehmung

"Unter "Ziel" verstehen wir einen zukünftigen Zustand irgendwelcher Objekte, der durch entsprechendes eigenes Verhalten erreicht werden soll." (1)

In einer Unternehmung werden stets mehrere Zielvorstellungen gleichzeitig angestrebt. Die strukturierte Menge der simultan verfolgten Zielvariablen kann als Zielsystem bezeichnet werden.

Um ein widerspruchsfreies Zielsystem bilden zu können, bedarf die Zielbestimmung Entscheidungskriterien, die eine Festlegung des Zielniveaus (Anspruchsniveau) ermöglichen. Das allgemeine Zielsystem einer Unternehmung (Unternehmungspolitik) und die einzuhaltenden Verhaltensnormen (Unternehmungsphilosophie) werden im Rahmen der Unternehmungsplanung sukzessive in ein System operationeller Zielsetzungen und Massnahmen umgewandelt. (2)

Um ein Unternehmungsziel verwirklichen zu können, muss es operational formuliert sein in den Dimensionen: (3)

- Zielinhalt (Qualität)
- Zielausmass (Quantität)
 - Festlegung des zu erreichenden Zielniveaus
 - Messung des Zielerreichungsgrades
 - Zeit und Raum der Zielerreichung.

Damit Ziele als eindeutige Leitlinie für die Evaluation von Massnahmen dienen können, müssen sie konsistent formuliert sein. Ziele sind konsistent, wenn sie sich so ordnen lassen, dass Handlungsalternativen anhand dieser Ziele eindeutig bewertet werden können: (4)

- zwischen vertikal angeordneten Zielen:
es bestehen Mittel/Zweck-Beziehungen,
- zwischen horizontal angeordneten Zielen:
es bestehen Komplementaritäts- oder Indifferenzbeziehungen. Bei Konkurrenzbeziehungen wird zusätzlich eine Präferenzordnung (Gewichtung) angegeben.

Ein Zielsystem einer Unternehmung kann als hierarchische Struktur aufgefasst werden, in der von oben nach unten allgemeine Wertvorstellungen sukzessive in konkrete, schliesslich operationale Ziele und Teilziele aufgliedert werden. (5)

2. Die Marketingziele

Die Entwicklung allgemeiner Zielvorstellungen beruht auf den Wertvorstellungen und Motivationen durch die zu den Willensbildungszentren gehörenden Personen (6) sowie auf deren Einschätzungen von Gegebenheiten und Entwicklungstendenzen der Unternehmung und ihrer Umwelt. (7)

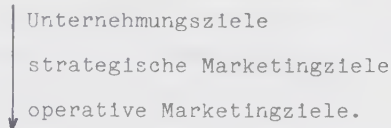
Im Zuge der sukzessiven Verdichtung der allgemeinen Unternehmungsziele hin zu einem konkreten Zielsystem, leiten sich die quantitativen und qualitativen Marketingziele aus den übergeordneten Gesamtunternehmungszielen ab.

Andererseits findet das Postulat Marketing als Denkhaltung seinen Ausdruck in der Unternehmungsphilosophie und bildet den Ausgangspunkt für die Zielbestimmung der Unternehmung als Ganzheit bis hin zu den Teilbereichszielen.

Somit bestimmen die Zielvariablen einer Unternehmung die Marketingziele und werden durch sie bestimmt. (8)

Marketingziele stellen im Rahmen des Problemlösungsprozesses die strukturierte Menge von Zielvariablen einer Unternehmung dar, nach denen, unter Berücksichtigung der Situationsvariablen, die Gestaltung der marktgerichteten Aktionsvariablen ausgerichtet wird.

Die strategischen Marketingziele legen, unter Berücksichtigung aller Gegebenheiten und Einflussfaktoren, die langfristig anzustrebenden Marketingziele und Strategienkombinationen fest. Aus den strategischen Marketingzielen als grundsätzliche Verhaltensweisen leiten sich die operativen Marketingziele ab. Hier werden die konkreten mittel- und kurzfristigen Zielbeiträge fixiert, die durch den Einsatz der einzelnen Aktionsvariablen erreicht werden sollen.



Die Präferenzordnung (Konsistenz der Ziele) zur Bildung eines Zielsystems ist stark situativ bedingt. Ein Zielsystem kann nicht unabhängig von zahlreichen Umweltfaktoren aufgestellt werden. (9)

Daraus erhebt sich die Forderung, dass Marketingziele sich im Zeitablauf ändernden Situationsvariablen anpassen müssen: nicht mehr erreichbare Ziele werden veränderten Bedingungen entsprechend korrigiert. Innerhalb der hierarchischen Struktur der Zielvariablen erfolgt die Ableitung der Teilbereichsziele aus den Gesamtzielen der Unternehmung. (10)

a) Strategische Marketingziele

Strategische Marketingziele beinhalten konkrete, langfristige Gesamtziele und grundsätzliche Verhaltensweisen zu ihrer Realisierung. Sie bilden ein Zielsystem, das mehrere quantitative und qualitative Zielvariable umfasst, durch die die situationsgerechte Gestaltung der Aktionsvariablen festgelegt wird.

Die Vorgabe operationaler Ziele beinhaltet die Forderung nach Teilbereichszielen, für deren Erreichung auch jeder Teilbereich wirklich die Verantwortung übernehmen kann und die Kompetenz zur Durchführung der erforderlichen Massnahmen hat. (11)

Konkrete Zielvariable geben kontrollierbare quantitative und qualitative Grössen (Zielerreichungsgrad) für bestimmte Zeitabschnitte vor, die an der bestehenden Unternehmungssituation ausgerichtet werden.

Strategische Marketingziele beziehen sich auf:

- die Produkte (Leistungsprogramm)
 - die Absatzmärkte (Marktsegmente, relevanter Markt)
- und auf die Kontrahierungs-, Kommunikations- und Distributionsvariablen. (12)

Zielbestimmung und Strategienbestimmung als Massnahmenverwirklichung stellen einen simultanen Prozess dar.

Zunächst werden provisorische Ziele und einzuhaltende Zielniveaus festgelegt, sodann die möglichen Handlungsalternativen (Strategien) in ihrer Zielerreichung eruiert und analysiert, und schliesslich unter Beachtung der gegebenen Risiken die realisierbare Lösung bestimmt.

Es erfolgt eine:

- Zielrevision - die erreichbaren Ziele werden den Gegebenheiten angepasst, oder

- "satisfying solution" - es wird eine realisierbare befriedigende, nicht optimale Handlungsalternative gefunden, die eine Zielerreichung auf dem geforderten Anspruchsniveau ermöglicht.

Um der Forderung nach realisierbaren Zielvorgaben gerecht zu werden und um die Zielerreichung sicherstellen zu können, bedarf es der Kenntnis über den Wirkungszusammenhang zwischen dem Einsatz bestimmter Marketing-Aktionsvariablen und dem Zielerreichungsgrad der Unternehmung. Die Frage stellt sich nach den Beiträgen (wenn möglich, als eindeutige Relationen) einzelner und kombinierter Marketing-Aktionsvariable auf die Gesamtziele (Erlöse, Erträge, ROI usw.).

Die Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten der Marketingaktionsvariablen unter verschiedenen Umweltkonstellationen reduziert sich für die einzelne Unternehmung stark, da sie in bestimmten vorgegebenen Strukturen agiert, die sich in der Regel nur in grossen Zeitabständen ändern. (13)

Eine eindeutige Aussage über die Zielbeiträge der Marketing-Aktionsvariablen ist nicht möglich, da ihre Wirkungen nicht hinreichend prognostiziert und zugerechnet werden können. (14)
Unter gewissen Voraussetzungen lassen sich Optimierungen in Teilbereichen zur dispositiven Steuerung realisieren (Teiloptima). Zur Formulierung der Marketingziele finden daher empirische Erfahrungswerte und Näherungslösungen Verwendung.

b) Operative Marketingziele

Operative Marketingziele umfassen konkrete Zielvorgaben (mengen- und wertmässig) für die in der kommenden Periode durchzuführenden Massnahmen in Bezug auf einzelne Produkte, Produktgruppen, Marktsegmente und Aktionsvariable, wie Verkaufsförderung, Werbung

usw. Operative Marketingziele beinhalten den erforderlichen Mittelbedarf in Form von Budgets, in denen Kosten und Erträge, Gewinne und Investitionen festgelegt werden. Die dispositive Verwendung der vorgegebenen Mittel (z.B. in der Werbung: Aufteilung auf Werbeträger und Werbemittel, zeitlicher Werbeeinsatz) erfolgt im Rahmen der Zuständigkeitsbereiche, Kompetenzen und Entscheidungsfreiheit der Aufgabenträger.

3. Der Marktführer

Generelles Ziel einer Unternehmung ist es, die Position eines Marktführers in ihrem relevanten Markt/Marktsegment zu erreichen. Die Position eines Marktführers zeigt sich in der dominierenden Stellung einer Unternehmung im Markt gegenüber ihren Mitbewerbern. Diese Position ermöglicht es der Unternehmung langfristig, den höchsten Gewinn zu erzielen und damit ihre Existenz und ihr Wachstum zu sichern.

Die Position des Marktführers beruht auf folgenden Leistungen und Aktivitäten: (15)

- es wird eine technische Leistung erbracht und vom Markt aufgenommen, die die Mitbewerber nicht in der Lage sind, zu erbringen (z.B. einmalige Leistungen, Qualitätsverbesserungen);
- es wird eine Leistung erbracht, die die Mitbewerber nicht zu den gleichen Kosten erbringen können (z.B. kostensparende Produktionsverfahren, Rationalisierung);
- die Leistungserbringung ist so abgesichert, dass anderen Marktteilnehmern der Marktzugang erschwert oder verunmöglicht wird (z.B. Patente, Ausschlussverträge mit Untervertretern).

Die wesentlichen Determinanten der Marktposition einer Unternehmung sind:

- die Ausgewogenheit des Produktionsprogramms unter dem Aspekt
 - der Verschiedenheit der Absatzmärkte (Marktsegmente)
 - ihrer Marktphase (Produktlebenszyklus),
- der Stellung gegenüber den Mitbewerbern,
- dem Einfluss von Umweltfaktoren (konjunkturelle Zyklen usw.), und
- der Bedarfsträgerstruktur (Kundenstruktur).

Die Position des Marktführers spiegelt sich im relativen Marktanteil der Unternehmung wider.

4. Marktposition und strategische Marketingziele

Ziel- und Aktionsräume der Unternehmung werden im Hinblick auf die Sicherung und/oder Erschliessung ihres Erfolgspotentials qualitativ und quantitativ mit Hilfe der strategischen Planung erfasst und abgegrenzt. (16)

Das Erfolgspotential einer Unternehmung umfasst deren Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen und vorhandenen Potentiale in Bezug auf die Erreichung des Zielsystems, und bestimmt sich u.a. aus den Faktoren Marktanteil, Marktwachstum, Markterfahrung, Technologiestatus, Qualität des Managements und der Mitarbeiter. Mit Hilfe der operativen Aktivitäten wird das Erfolgspotential der Unternehmung verwirklicht, d.h. in konkrete Erfolgs- und Finanzgrößen umgesetzt. (17)

Ausgangspunkt der strategischen Marketingziel-Planung ist die Marktposition der Unternehmung. Zur Bestimmung der Position einer Unternehmung im Markt müssen verschiedene Faktoren berücksichtigt und zusammengefasst werden. Grundsätzlich erfordert dies Kenntnisse über: (18)

- die Art der Faktoren, die massgeblichen Einfluss auf die strategische Position der Unternehmung nehmen (Schlüsselfaktoren), und
- die Wirkungszusammenhänge dieser Einflussfaktoren.

Als relevante Einflussfaktoren gelten: (19)

- die lang- und kurzfristige Wachstumsrate
- die Produkt-Lebenszyklusposition
- Marktanteil (relativ zu den drei stärksten Wettbewerbern)
- Produktqualität
- relative Preishöhe
- Anteil neuer Produkte am Umsatz
- Investitionsintensität
- Anlagekapitalintensität
- Vertikale Integration des Produktionsprozesses (Wertschöpfung/Umsatz)
- Anteil des Forschungsaufwandes am Umsatz
- Anteil des Marketingaufwandes am Umsatz
- Sortimentsbreite
- Konzentrationsgrad des Marktes
- Diversifikationsgrad der Unternehmung
- Patentsituation.

Die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren beruhen auf empirischen und theoretischen Erkenntnissen (Planstabilitätsüberlegungen, Ableitungen), die den Überlegungen als Annahmen zugrunde gelegt werden; z.B.:

- eine positive Korrelation zwischen der Höhe des relativen Marktes in einem Marktsegment und der relativen Kostengünstigkeit (Erfahrungskurventheorie). Diese Überlegung besagt, dass mit der Erhöhung des kumulierten Gesamtabsatzes eines Produkts dessen Kosten sinken. Danach gilt, je höher die Wachstumsrate des Marktes und je höher der

eigene relative Marktanteil, umso höher der kumulierte Gesamtabatz der Unternehmung im Vergleich zu den Wettbewerbern. Je höher der kumulierte Gesamtabatz einer Unternehmung, desto tiefer die Kosten (Stückkosten), bezogen auf das einzelne Produkt. (20)

- eine positive Korrelation zwischen der Höhe des Marktwachstums und der Leichtigkeit, Marktanteile erwerben zu können bzw. der Verstärkung der Investitionstätigkeit und einem steigenden Finanzmittelbedarf. (21)

Voraussetzung zur Erstellung eines Modells ist, die relevanten Einflussfaktoren in ihrem Beziehungsgefüge möglichst vollständig zu erfassen. Mit Hilfe geeigneter Darstellungsmethoden (22) werden komplexe Faktorensysteme auf zwei Schlüsselfaktoren komprimiert und in Form einer Portfolio Matrix präsentiert.

Den Vorteilen der Darstellungsmethode (Rastertechnik), ihrer Anschaulichkeit, Handhabbarkeit und dynamischer Orientierung (23) steht der Nachteil einer zu grossen Reduktion des komplexen Faktorensystems auf zwei Schlüsselfaktoren gegenüber.

Die Einflussfaktoren sowie deren Wirkungszusammenhänge müssen im konkreten Fall auf ihre situative Relevanz hin überprüft werden. Dazu zählen insbesondere die Dimensionsfestlegungen, die Segmentierung des Marktes, sowie die Quantifizierungs- und Intervallprozeduren. (24)

Weiter wird der Wert dieser Modelle durch die zu geringe Berücksichtigung der Reaktionsmöglichkeiten der Wettbewerber eingeschränkt.

Aus der Gegenüberstellung der beiden Schlüsselfaktoren (in den Ausprägungen "hoch" und "niedrig") resultiert eine Vier-Felder-Matrix. Die Spiegelung der Geschäftsfelder einer Unternehmung in den Ausprägungen des verwendeten Faktorensystems wird als Symbol seiner strategischen Positionierung interpretiert. (25)

5. Die Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio

In der Portfolio Matrix der Boston Consulting Group (BCG-Matrix) werden die beiden Schlüsselfaktoren "durchschnittliches Marktwachstum" und "relativer Marktanteil" in den Ausprägungen "hoch" und "niedrig" einander gegenübergestellt.

durchschnittl. Marktwachstum	hoch	11	12
	niedrig	21	22
		hoch	niedrig
		relativer Marktanteil	

Die Felder dieser Matrix sollen die verschiedenen Marktstadien eines Produkts und die entsprechende Art der Liquiditätswirksamkeit wiedergeben. (26)

Von den zugrunde gelegten Annahmen ausgehend, liegt das strategische Ziel einer Unternehmung, die sich gegen Marktrisiken absichern will, im Erreichen hoher Marktanteile in einem expansiven Markt. Die Einordnung des Ist-Sortiments in das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio (Positions-Matrix) verdeutlicht die Formulierung des strategischen Zielsortiments (Ziel-Matrix) und der strategischen Massnahmenplanung. Die strategische Massnahmenplanung legt fest, wie die Zielmatrix erreicht werden kann. Voraussetzung dazu bilden Kenntnisse über verfügbare Aktionen zur Veränderung der Ausprägung einzelner Faktoren oder des gesamten Faktorensystems (Strategien).

Das strategische Ziel besteht darin, ein Gleichgewicht zu finden,

so dass die finanziellen Mittel, die der Umsatz der "Cash Cows" generiert, zusammen mit den Liquidationserlösen aus der Aufgabe (Desinvestition) von "dogs" und "question marks" ausreichen, um den Finanzbedarf der "stars" sowie derjenigen "question marks" zu finanzieren, deren Marktposition so verbessert werden soll, dass sie zu "stars" werden. (27)

Markt- wachstum	hoch	star	question mark
	niedrig	cow	dog
		hoch	niedrig
		Marktanteil	

Abb. III - 1: Die Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio.

Quelle: vgl. Szyperski, N., Winand, U.: S. 127.

Die einzelnen Felder der Positions-Matrix beinhalten: (28)

"stars" - Geschäftsfeld 11

"stars" sind gekennzeichnet durch einen hohen relativen Marktanteil und ein hohes durchschnittliches Marktwachstum. Um den hohen Marktanteil halten zu können, ist ihr Finanzbedarf grösser als die gleichzeitig aus ihnen erzielten Einnahmen. Da sie langfristig die Zukunft der Unternehmung darstellen, wird eine Wachstums- oder Erhaltungsstrategie (Investitionsstrategie) eingeschlagen.

"cash cows" - Geschäftsfeld 21

"cash cows" sind gekennzeichnet durch einen hohen relativen Marktanteil und ein niedriges durchschnittliches Wachstum. Der hohe Marktanteil erlaubt das Abschöpfen der Kostenvorteile (Erfahrungskurventheorie); durch das niedrige

Marktwachstum weisen sie einen geringen Finanzbedarf auf. Da sie die kurz- bis mittelfristige Existenz und Zukunft der Unternehmung sichern, wird hier eine Strategie des Abschöpfens verfolgt, solange ein positiver Netto-cash-flow erzielt wird.

"question marks" - Geschäftsfeld 12

"question marks" sind gekennzeichnet durch einen niedrigen relativen Marktanteil und ein hohes durchschnittliches Marktwachstum. An dieser Position ergeben sich zwei Alternativen von Strategien: ihr Marktanteil wird erhöht - dies erfordert einen hohen Finanzbedarf zur Erringung der Kostenvorteile (Erfahrungskurventheorie), oder die Entwicklung und Förderung der Produkte wird eingestellt (Desinvestitionsstrategie).

"dogs" - Geschäftsfeld 22

"dogs" sind gekennzeichnet durch einen niedrigen relativen Marktanteil und ein niedriges durchschnittliches Marktwachstum. Die Verbesserung ihrer Marktposition würde einen unverhältnismässig hohen Finanzbedarf erfordern. Ohne Aussicht auf ein erhöhtes Marktwachstum empfiehlt sich zur Vermeidung grösserer Kosten die Desinvestition.

Z w e i t e r A b s c h n i t t

Strategien im Investitionsgüter-Marketing

A. Die Basisstrategien

Als Strategien werden die von der Unternehmung im Hinblick auf bestimmte Ziele in Anwendung gebrachten Kombinationen von Mitteln bezeichnet (Handlungsalternative). (1)

Marketing-Strategien beinhalten - im Rahmen des Problemlösungsprozesses - situations- und zielgerechte Handlungsalternativen für eine marktgerichtete Gestaltung der Aktionsvariablen. Sie bedeuten grundsätzliche Verhaltensweisen, die im Hinblick auf die Verwirklichung der Marketingziele und innerhalb bestimmter Grenzen planmässig zu befolgen sind. (2)

Unterschieden werden: (3)

- Basis- oder Schlüsselstrategien und
- Strategien der Mittelkombination.

Basisstrategien beinhalten die fundamentalen Beziehungen einer Unternehmung zum Markt und legen sie langfristig fest. Die Basisstrategien werden in zwei grundlegende Formen unterteilt: (4)

- nach der Breite der Markterschliessung und des Leistungsangebots und
- nach der Ausrichtung auf bisherige und neue (potentielle) Märkte und Produkte.

Marktbreite Angebotsbreite	Begrenzter Käuferkreis	Weiter Käuferkreis
Begrenztes Angebot	1. Konzentrierte Marktsegmentierung	2. Konzentrierte Markterschliessung
Weites Angebot	3. Breite Marktsegmentierung	4. Breite Markt- erschliessung

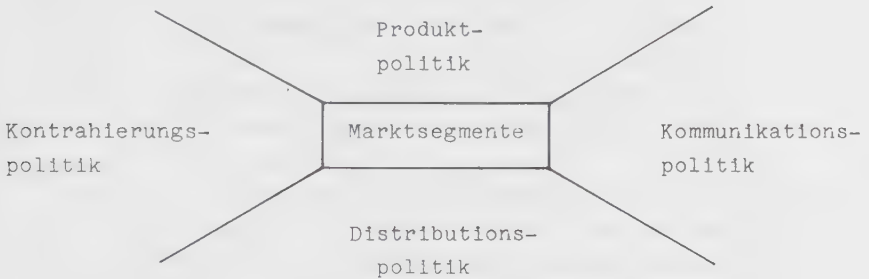
Abb. III - 2: Basisstrategien nach der Breite der Markterschliessung und des Leistungsangebots.

Quelle: Krulis-Randa, J.S.: Absatzstrategien..., S. 159.

Basisstrategien nach der Breite der Markterschliessung und des Leistungsangebotes sind: (5)

- Konzentrierte Marktsegmentierung
Die Unternehmung konzentriert ihre Aktivitäten in Form von wenigen Gütern (begrenztes Leistungsangebot) auf wenige Käufer (begrenzter Käuferkreis).
- Konzentrierte Markterschliessung
Die Unternehmung konzentriert ihre Aktivitäten in Form von wenigen Gütern auf einen relativ grossen Käuferkreis.
- Breite Marktsegmentierung
Die Unternehmung bietet einigen wenigen Kunden ein breites Güterangebot an.
- Breite Markterschliessung
Die Unternehmung bietet relativ vielen Käufern ein breites Güterangebot an.

Die Strategien der Mittelkombination (Marketing-Mix) erfassen Entscheide über verschiedene Möglichkeiten der Gestaltung von Produkten, Preisen, Distributions- und Kommunikationsmassnahmen.
(6)



Ausrichtung und Kombination der einzelnen Variablen und die (kosten- und zeitmässige) Intensität ihres Einsatzes werden unter Berücksichtigung der Risiken und Wirkungen auf die Umwelt, wie auch auf andere Aktivitäten der Unternehmung überprüft und festgelegt. (7) Mittelkombinations-Strategien sind durch eine gewisse Variabilität gekennzeichnet. Obwohl sie relativ kurzfristig abgeändert werden können, verursachen sie grösstenteils längerfristige Konsequenzen.

Durch die Festlegung der Basisstrategie wird der Handlungsrahmen für die Gestaltung konkreter, marketingpolitischer Massnahmen festgelegt.

Entwicklung und Festlegung von Basis- und Marketing-Mix-Strategien verlaufen simultan:

- zwischen beiden Prozessen vollzieht sich eine ständige Anpassung,
 - beide Strategien werden harmonisch aufeinander abgestimmt. Sie bilden ein System.
- Synergie- und Komplementaritätswirkungen werden gefördert, Substitutions- und Konkurrenzwirkungen werden vermieden.

Im Hinblick auf die Ausgestaltung dieser Strategien müssen folgende Punkte gewährleistet sein: (8)

- Die Durchführbarkeit der Strategien erfolgt nach einheitlichen Grundsätzen,
- Die formulierten Marketingziele werden vollständig abgedeckt und deren situations- und zieladäquate Erreichung gewährleistet,
- Die Strategien können an sich ändernde Umfeldkonstellationen im Zeitablauf angepasst werden.

Die dynamische Variation der Strategien bezieht sich auf:

- die situative Anpassung der Strategien, aufgrund von Entwicklungen einzelner Situationsvariablen, (9)
- die sequentielle Anpassung der Strategien aufgrund von zeitlich hintereinander, parallel oder überlappend eingesetzten Strategien. (10)

I. Die Bestimmung des Absatzmarktes

1. Marktsegmentierung und Zielgruppenbestimmung

"Since the purpose of business is the satisfaction of customer needs, customers have to be identified in terms of their needs. This calls for some means of identifying organizations which have needs related to the company's mission and a system for classifying and segregating them into groups with similar operating systems". (11)

Die Marktsegmentierung im Investitionsgütersektor geht immer von einer Käufer- - oder noch genauer - Kaufverhaltenssegmentierung aus, d.h. einer Einteilung der Käufer aufgrund homogenen Auftragsverhaltens. (12) Die Analyse des Auftragsverhaltens wird

durch das Bemühen um eine verbesserte Erreichung der Unternehmungsziele bestimmt, sowie daraus abgeleitet, den effizienteren Einsatz der Marktbearbeitungsaktivitäten. Die Marktsegmentierung ermöglicht durch die Aufteilung eines Marktes in homogene Abnehmergruppen die differenzierte Bearbeitung als Zielmärkte mit Hilfe verschiedener Marketingprogramme. (13)

"Als Marktsegmentierung wird die marketing-strategische Konkretisierung einer Marktdifferenzierungsvariante, abhängig vom Unternehmensziel, bezeichnet". (14)

Unter Marktdifferenzierung versteht man allgemein die Konstruktion eines Marktmodells, das durch die Bildung von Merkmals- und Ausprägungsklassen eine Aufteilung des gesamten Marktes ermöglicht. Die Marktsegmentierung wird unter dem marketing-strategischen Aspekt alternativer Marktmodelle gesehen und bezeichnet deren ökonomische Beurteilung.

"Abhängig von Absatzziel, unternehmensinternen und -externen Restriktionensystemen, werden alternative Differenzierungsvarianten (Segmente) analysiert, beurteilt, und letztlich ist abhängig von der Segmentprüfung eine Marketingstrategie zu wählen." (15)

Die Segmentierung eines Marktes in verschiedene Teilmärkte, die in sich ein heterogenes Einkaufsverhalten und eine entsprechend heterogene Reaktion auf die Marketingbemühungen der Anbieter aufweisen, dienen der Beschreibung des Marktes. Die Aufteilung des Marktes in Segmente bestimmter Ausprägungen oder Typen des Einkaufsverhaltens erleichtern dem Investitionsgüterhersteller die realistische Einschätzung seiner Absatzchancen, die darauf aufbauende rationale Auswahl von lukrativ erscheinenden Segmenten und die gezielte Entwicklung eines adäquaten Marketing-Programms. (16)

2. Das Segmentierungsmodell

Ein Segmentierungsmodell stellt eine Wahl zulässiger, aus der Menge möglicher, marktbeschreibender Kriterien dar. Die Auswahl zulässiger Kriterien erfolgt nach dem, aus dem Marketingziel-system der Unternehmung abgeleiteten Segmentierungszweck und unterliegt den unternehmensinternen und -externen Restriktionen. Die Teilmärkte werden im Segmentierungsmodell durch eine Kombination von Merkmalen beschrieben. (17)

Segmentierungsmodelle dienen als: (18)

- Selektionsentscheidungsgrundlage (Segmente als Objekt einer Auswahlentscheidung) und als
- Gestaltungsentscheidungsgrundlage der Aktionsvariablen (zielgruppenspezifisch).

Davon abhängig lassen sich den möglichen Verwendungsformen Funktionen zuordnen: (19)

- Selektionsentscheidungsgrundlage:
alternative Teilmärkte werden, unter Beachtung der ökonomischen Prämissen, selektioniert und Marketingstrategien ausgearbeitet,
- Gestaltungsentscheidungsgrundlage:
Informationen als Entscheidungsgrundlage über:
 - Beschreibung der Verwender
 - Beschreibung von Organisationen (anonyme Personen-mehrheiten)
 - Beschreibung von Kontaktpersonen in den Organisationen (Individuen)
 - Beschreibung von identifizierbaren Willenszentren innerhalb von Organisationen (Entscheidungszentren)
 - Produktpositionierungen eigener Produkte
 - Positionierungen von Konkurrenzprodukten.

Im Hinblick auf eine logische (Konstruktion des Segmentierungsmodells) und praktische (reale Durchführbarkeit der selektiven Marktbearbeitung) Zulässigkeit möglicher Segmentierungsvarianten, sind von den Alternativen folgende Bedingungen zu erfüllen: (Prämissen der Segmentierung) (20)

- Homogenität und Differenzierung
- Messbarkeit
- Wirtschaftlichkeit
- zeitliche Stabilität

Die Segmentierung eines Marktes ermöglicht eine umso effizientere Marktbearbeitung, je mehr es dem Investitionsgüterhersteller gelingt, innerhalb des Gesamtmarktes Segmente mit einem jeweils homogenen Reaktionsverhalten bezüglich der spezifischen Gestaltung der Aktionsvariablen und dem Differenzierungsgrad der Marketingprogramme zu bilden.

a) Potentielle Kriterien der Marktsegmentierung

Investitionsgüter finden grundsätzlich im Rahmen bereits bestehender sozio-technischer Systeme Verwendung, so dass der Einsatz des Investitionsgutes an bestimmte restriktive technische, organisatorische, personelle und ökonomische Voraussetzungen gebunden ist. Ist der Investitionsgüterhersteller über die Situation des Verwenders und die restriktiv wirkenden Kaufvoraussetzungen informiert und kennt er zudem die Kriterien, nach denen der Verwender eine Auswahl und Bewertung der Angebote vornimmt, so lassen sich daraus wichtige Hinweise zur Beurteilung der jeweiligen Absatzchancen bzw. Kaufwahrscheinlichkeit ableiten. (21)

Als Elemente der Zielgruppe lassen sich einzelne individuelle Merkmalsträger als potentielle Bedarfsträger lokalisieren: (22)

- bekannte Merkmalsträger,
- anonyme, aber identifizierbare Merkmalsträger und
- anonyme, nicht identifizierbare Merkmalsträger.

Aus der Menge der bekannten Merkmalsträger wird mit Hilfe der Segmentierungskriterien eine Auswahl potentieller Bedarfsträger getroffen, die den gezielten Einsatz individueller Marketingprogramme ermöglicht.

Im Falle anonymer, aber identifizierbarer Merkmalsträger erfolgt die Auswahl der Segmentierungskriterien vorerst ohne Berücksichtigung der realen Marktsubjekte. Können die gewählten Merkmale eindeutig bestimmten Merkmalsträgern zugeordnet werden, sind die Zielgruppen festgelegt.

Im Falle anonymer und nicht identifizierbarer Merkmalsträger kann keine eindeutige Zuordnung von Segmentierungskriterien an Merkmalsträger erfolgen. Eine segmentorientierte Ansprache potentieller Zielgruppen kann nur nach dem Prinzip des Selbstselektionsverhaltens (Strategie der Selbstauswahl) erfolgen.

In der Strategie der Selbstauswahl (23) als passiver Segmentansprache weist sich das Zielsegment zwar über bestimmte Kaufverhaltensweisen, jedoch nicht über bestimmte unmittelbar beobachtbare Merkmale aus. Da keine Zuordnung von Segmentierungskriterien an Merkmalsträger erfolgen kann, ist der Anbieter zunächst einmal gezwungen, den grösseren Teil des Marktes anzusprechen und damit bewusst gewisse Streuverluste hinzunehmen. Man verlässt sich dabei auf die Eigenreaktionen der Mitglieder des Zielsegments, die sich durch das spezifisch gewählte Marketingprogramm in höherem Masse angesprochen fühlen und so auf die Segmentierungskriterien als Verhaltenssegment reagieren. Der dadurch ausgelöste "Selbstauswahlmechanismus" lässt die Mitglieder des Zielsegments von sich aus in Kontakt zur Anbieterunternehmung treten.

Die Möglichkeit der Segmentauswahl und darauf aufbauend, die Abstimmung und der Einsatz der Marketing-Aktionsvariablen ist abhängig vom Informationsstand der Unternehmung bezüglich der Merkmalskonfiguration in den betrachteten Teilmärkten.

Erforderlich sind Informationen über die Marktausgangssituation aus der Sicht der eigenen Unternehmung: (24)

- bekannte,
- unbekannte, aber identifizierbare oder
- nicht identifizierbare Merkmalsträger

und aus der Sicht des Marktes heraus, ob es sich um:

- aufbereitete Märkte (Marktpotential abschätzbar) oder um
- innovatorische Angebote (Primärschätzung des Marktpotentials) handelt.

b) Die Segmentbildung

Aus der Menge möglicher Segmentierungskriterien ist, unter Beachtung der Segmentierungsprämissen und gemäss den Funktionen des Segmentierungsmodells, eine Kriterienkombination zu erstellen, die, auf den Gesamtmarkt übertragen und angewandt, eine Gruppe von Merkmalsträgern auswählt, auf die das Segmentmodell zutrifft. Bei der Erstellung eines Segmentierungsmodells wird wie folgt vorgegangen: (25)

- Bestimmung möglicher Kriterien
- Bestimmung der Funktion des Segmentierungsmodells
- Gewichtung der Kriterien
- Prüfung der Segmentierungsprämissen (Segmentierungsmatrix)
- die Segmentierungsschärfe.

Die Segmentbildung kann dabei als mehrstufiger Filterprozess verstanden werden, indem von einem potentiellen Gesamtmarkt durch stufenweise Selektion mit Hilfe von Merkmalen und Merkmalskombinationen immer kleinere Segmente oder Gruppen von Segmenten ausgefiltert werden. Als Grundlage der Merkmalskonstellation im Investitionsgüterbereich dient primär die Charakteristik der Abnehmer als beschaffende Organisationen (Merkmalsträger), wodurch sich bestimmte, zielgruppenspezifische Verhaltensformen im Bereich des Informations-, Kauf- und Verwendungsverhaltens ableiten lassen.

Die Organisationen werden dabei einer "äusseren" (Makro-) und "inneren" (Mikro-Segmentierung) Betrachtung unterzogen: (26)

- objektive Merkmale, die "äusserlich" erkennbar sind, und
- "innerlich": organisatorische und individuelle Merkmale, die Personen kennzeichnen, welche an einem spezifischen Investitions-(Beschaffungs-)entscheidungsprozess teilnehmen (Entscheidungsträger).

Diese differenzierte Betrachtungsweise lässt sich als dreistufiger Segmentierungsprozess darstellen: (27)

- 1) Betrachtung der Unternehmung als Ganzes = organisationsdemographische, umweltbezogene Merkmale,
- 2) Betrachtung der strukturellen Merkmale einer Organisation = innerorganisatorische Merkmale, formale und informale Organisation genereller und kaufspezifischer Art,
- 3) Merkmale der Mitglieder der Entscheidungszentren.

Segmentierungskriterien einer Organisation	äussere Merkmale	
		organisationsdemographisch
	innere Merkmale	formal - informal
		individuell Entscheidungsträger

ba) Umweltbezogene Merkmale

Die umweltbezogenen Merkmale geben die Position der Unternehmung innerhalb der ökonomischen und sozialen Umwelt wieder, und die Beeinflussung der Organisation durch Umweltfaktoren. Die Kriterien werden in Bezug auf das Investitionsgut nach ihrer Kaufrelevanz gewichtet.

"Since the characteristics of an operating system are shaped by the nature of the output it has been designed to produce, a logical way to classify or segment customers is by the nature of their output". (28)

Die Exaktheit dieser Segmentierungsstufe ergibt sich aufgrund der möglichen Detailliertheit durch die externe Beurteilung der Daten: (29)

- Organisationsdemographische Kriterien
Branche, Rechtsform, Standort usw.
- Unternehmungsgrößenmerkmale
Einsatzmengen und -werte der Produktionsfaktoren,
Kapitaleinsatz, Leistungsmengen und -werte,
Kostenarten, Einsatzfaktoren
- Kriterien des Kauf- und Verwendungsverhaltens
eigener Kunde/neuer Kunde, Auftragsgrösse, Auftrags-
verhalten, Lieferantentreue, Beschaffungsweg, Finanzie-
rungs- und Zahlungsverhalten, Erst-, Erweiterungs-,
Ersatzbedarf
- Kriterien aus der Position innerhalb der relevanten
Umweltbedingungen, physische, technische, demographische,
Bedingungen
- die Beziehungen der Organisation zum Beschaffungsobjekt,
Zielsystem, Tätigkeitsbereich, Produktionstechnik,
relative Auftragsgrösse, Innovationsgrad und Grad der
organisatorischen Änderungen in der Nachfrageorganisation.

Die Makrosegmentierung ermöglicht zwei Folgeentscheidungen:

- aufgrund ihrer Ergebnisse und der daraus abgeleiteten
Erkenntnisse werden Segmente bestimmt, die intensiv be-
arbeitet werden, die "beiläufig" bearbeitet werden oder
die nicht bearbeitet werden;
- für die bestimmten Marktsegmente werden segmentspezifische
Strategieansätze entwickelt, wobei die erwarteten wirtschaft-
lichen Resultate und die darauf abgestimmte Gestaltung der
Aktionsvariablen unterschiedlich geplant werden.

bb) Innerorganisatorische Merkmale

Innerorganisatorische Merkmale umfassen die formale und informale Aufbau- und Ablaufstruktur einer Organisation. Aufgabe dieser Segmentierungsstufe ist es, die Position und die Funktionen der Entscheidungszentren innerhalb der Organisation zu eruieren und den Ablauf der Investitions-(Beschaffungs-)entscheidungsprozesse aufzuzeigen anhand von: (30)

- Zielsystem der Organisation
- Restriktionensystem
- hierarchische Struktur, Stellen und Aufgaben (formal)
- Positionen und Rollen im sozialen System (informal)
- Kommunikationsstruktur, Entscheidungsprozesse.

bc) Merkmale der Mitglieder von Entscheidungszentren

Die Merkmale der Mitglieder von Entscheidungszentren umfassen alle wirksamen Merkmale der einzelnen, an der Investitionsentscheidung beteiligten Personen ("buyer segmentation"). Die Merkmale können sich dabei auf die Investitionsentscheidung direkt beziehen oder generell auf die individuelle Person.

"The various participants in the buying process and the relative influence of each is another indispensable piece of intelligence which only an understanding of the customer's purchasing system can reveal". (31)

3. Alternative Strategien der Marktbearbeitung

Alternative Strategien der Marktbearbeitung lassen sich durch ihr Ausmass der Marktabdeckung als Selektion potentieller Bedarfsträger (Zielgruppen) und durch ihr Ausmass in der Differenzierung der Marktbearbeitungsmassnahmen kennzeichnen. (47)

Abdeckung des
Marktes

vollständig

teilweise

Differenzierung
des Marketing-
programms

undifferenziert

differenziert

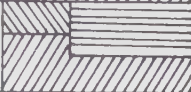
	Gesamtmarkt		Gesamtmarkt
undiff. Markt- bearb.		konzent. Markt- bearb.	
diff. Markt- bearb.		selektive differenz. Marktbearb.	

Abb. III - 3: Unterschiedliche Strategien der Marktbearbeitung.
Quelle: Gröne, A.: S. 38

Die Strategie der undifferenzierten Marktbearbeitung (33) beruht auf einem in seiner Gesamtheit homogenen Markt, der mit einer einheitlichen Marketingstrategie bearbeitet wird. Um möglichst viele Bedarfsträger zu erreichen, wird das Marketingprogramm auf den durchschnittlichen Bedarf und die durchschnittlichen Nachfrageerwartungen ausgerichtet.

Die Strategie der differenzierten Marktbearbeitung (34) beruht auf einer Zusammenfassung mehrerer Bedarfsträger mit möglichst homogenen Bedarfs- und Erwartungsstrukturen zu einem Cluster oder Segment innerhalb des Gesamtmarktes. Der Gesamtmarkt untergliedert sich in verschiedene Teilmärkte heterogener Nachfragestruktur, die mit Hilfe differenzierter Marketingprogramme angesprochen werden. Die Segmentierung einzelner Teilmärkte und daraus abgeleitet, die Differenzierung der Marketingprogramme stellt einen Kompromiss zwischen der extremen Form der Kundenorientiertheit und der Wirtschaftlichkeit der Marktbearbeitung dar.

Die Strategie der konzentrierten Marktbearbeitung (35) wendet sich mit einem einheitlichen Marketingprogramm an einen bestimmten Ausschnitt eines Marktes. Eine bewusste Beschränkung auf einen in seinen Bedarfs- und Erwartungsstrukturen homogenen Teilmarkt oder Marktnische erlaubt es der Unternehmung, ihr Marketingprogramm auf die spezifischen Bedürfnisse dieses Teilmarktes auszurichten.

Die Strategie der selektiven, differenzierten Marktbearbeitung (36) beruht auf einer ausschnittweisen Ansprache des Marktes, wobei der Heterogenität der anzusprechenden potentiellen Bedarfsträger durch eine Differenzierung der Marketingprogramme Rechnung getragen wird. Diejenigen Marktsegmente, die nicht dem Zielsystem der Unternehmung entsprechen, werden ausgelassen; die verbleibenden Marktsegmente werden mit Hilfe differenzierter Marketingprogramme bearbeitet.

Die Auswahl einer bestimmten Strategie der Marktbearbeitung leitet sich aus den gesteckten Marketingzielen der Unternehmung ab. Den jeweiligen unternehmensinternen Restriktionen sowie den Risiken und Chancen des zu bearbeitenden Marktes entsprechend, lässt sich der mit Hilfe der verschiedenen Strategien voraussichtlich realisierbare Zielerreichungsgrad beurteilen. Langfristig gesehen hat eine Unternehmung in den Marktsegmenten Erfolg, in denen es ihr gelingt, dank intensiver Marktbearbeitung die Stellung eines Marktführers zu erreichen.

4. Marktabdeckung und differenziertes Marketingprogramm

Die Aufteilung des Gesamtmarktes in verschiedene Teilmärkte ermöglicht es dem Investitionsgüterhersteller, den weitgehend technisch determinierten Bedarf der einzelnen Verwenderorganisationen innerhalb der Marktsegmente zu beurteilen.

Eine einheitliche Ansprache aller Marktteilnehmer widerspricht per se der Definition der Spezial- und Sondermaschinen. Die zunehmende Individualisierung der Leistung (Masskonfektion) von der Spezial- bis hin zur Sondermaschine ergibt im Extremfall für jeden Bedarfsträger ein eigenes Segment. Eine derartige Strategie bringt eine erhebliche Steigerung der Kosten im Bereich der Leistungserstellung und der Marktbearbeitung mit sich.

Mögliche Begrenzungsfaktoren zeigen sich nicht nur in Form von steigenden Kosten und damit Preisen, sondern ebenso in

- den verfügbaren Kapazitäten personeller und technischer Art,
- know-how und Erfahrung bezüglich der Anwendung neuer technischer Lösungen,
- langwierigen Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, Lieferzeiten usw..

Die segmentspezifische Gruppierung und Auswahl einzelner Teilmärkte ergibt sich aufgrund der technischen Spezialisierung der Investitionsgüterhersteller auf einzelne Funktionen und/oder Stufen im Herstellungsprozess bestimmter Güter oder Produkte.

Marktsegmentierung und Spezialisierung einzelner Investitionsgüterhersteller verlaufen in der Regel parallel. Die beiden Strategien verhalten sich indifferent, wobei eine Produktspezialisierung noch keine Marktsegmentierung mit sich bringt, und umgekehrt. Dem Investitionsgüterhersteller eröffnet sich die Strategie der Spezialisierung, der Systembildung und der Marktnischenfindung. (Speciality, systems or niche-strategies) (37).

II. Produkt - Marktstrategien

Prinzipiell stehen einer Unternehmung als Verhaltensweisen die Ausrichtung ihres bestehenden Leistungsprogramms auf bisherige und neue (potentielle) Märkte/Marktsegmente offen und die Erweiterung ihres Leistungsprogramms für bisherige und neue Märkte/Marktsegmente. (38)

Produkte/Märkte	bisherige	neue
bisherige	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
neue	Marktentwicklung	Diversifikation

Abb. III - 4: Basisstrategien nach der Ausrichtung auf bisherige und neue (potentielle) Märkte und Produkte.

Quelle: vgl. Krulis-Randa, J.S.: Absatzstrategien..., S. 159, u. vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 237.

1. Die Marktdurchdringung

Das Ziel der Marktdurchdringung liegt in der Steigerung des Marktanteils der Unternehmung. Unter Aktivierung aller adäquaten Marketing-Aktionsvariablen versucht der Investitionsgüterhersteller die Verwendungsrate und damit die Investitionshäufigkeit der Bedarfsträger zugunsten der eigenen Erzeugnisse zu beeinflussen. Marktdurchdringung bedeutet quantitatives Wachstum mit einem bestehenden Leistungsprogramm.

Die Erreichung dieses Ziels erfolgt durch: (39)

- die Erhöhung der gegenwärtigen Verwendungsrate (Investitionshäufigkeit) der Kunden,
- die Abwerbung von Kunden der Mitbewerber, und
- die Anwerbung gegenwärtiger Nichtverwender (potentielle Bedarfsträger).

Als wesentliches Merkmal der Marktpenetration gilt der intensive Einsatz aller Marketing-Aktionsvariablen, insbesondere der Werbung, der Absatzförderungs- und Distributionsmassnahmen. (40) Der Grad der Marktdurchdringung ist ein Mass dafür, inwieweit der geweckte oder latent vorhandene Bedarf nach einem Produkt oder einer Problemlösung befriedigt ist. (41)

Die Erhöhung der Investitionshäufigkeit der Bedarfsträger erfolgt durch die Einflussnahme des Investitionsgüterherstellers auf den Investitions-Entscheidungsprozess der Verwender. Investitionsvorhaben von Unternehmungen können generell als: (42)

- Investitionen zur Produktion neuer Produkte (Diversifikation bzw. Extensivierungsstrategien),
 - Erweiterungs- bzw. Rationalisierungsinvestitionen und Ersatzinvestitionen (Intensivierungsstrategien)
- betrachtet werden.

Dementsprechend zielt die Einflussnahme der Investitionsgüterhersteller auf:

- die Erweiterung der Anwendungszwecke und Einsatzmöglichkeiten der Investitionsgüter,
- die Erweiterung des Investitionsobjektes in seiner Dimension und Leistung und
- in der Gewährung von preislichen Anreizen zur Intensivierung der Investitionsentscheidungsprozesse.

"The industrial producer of goods has essentially two basic strategies open to him. One is to compete on the basis of price and attempt to increase market share by offering a lower price. The alternative is to differentiate his offering in a more objective, functional and tangible way, so that it appears different to that of his competitors." (43)

Der Strategie der Marktdurchdringung sind im Hinblick auf bestehende Sättigungstendenzen in einzelnen Marktsegmenten und durch die beschränkte Möglichkeit der Variation der technischen Systeme der Investitionsgüter enge Grenzen gesetzt.

a) Die Erhöhung der gegenwärtigen Investitionshäufigkeit

Mit Hilfe der Kommunikationspolitik werden die Anwendungsbereiche und Einsatzmöglichkeiten der Investitionsgüter den Bedarfsträgern

nahegebracht: Werbung und Artikel in der Fachpresse (Beschreibungen der Investitionsgüter und Fachartikel), im persönlichen Verkauf durch direkte Kontaktaufnahme mit den entsprechenden Bedarfsträgern: persönliche Information der Entscheidungsträger mit Hilfe von Handbüchern, Fotos, Untersuchungsergebnissen, Produktmustern, Versuchen, Besichtigungen, Demonstrationen anlässlich von Messen und Ausstellungen, usw.

Die Gewährung preislicher Anreize zur Intensivierung der Investitionsentscheidungsprozesse wird bestimmt durch:

- das Investitionsobjekt (Spezial- oder Sondermaschine, modifizierte Serienmaschine)
- den Investitionsumfang (Preis des Investitionsgutes, Bedeutung des Investitionsgutes für die Leistungserstellung des Verwenders, Bedeutung des Investitionsgutes für die Unternehmungssituation des Investitionsgüterherstellers) und
- die Investitionssituation (bestehende Verbindungen zwischen Verwender und Investitionsgüterhersteller, Wettbewerbssituation sowohl auf dem Investitionsgüter- als auch dem Nahrungsmittelmarkt, die branchen- und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen).

b) Die Abwerbung von Kunden der Mitbewerber

Um einen Wechsel der Bedarfsträger bewerkstelligen zu können, bedarf es eines Investitionsgutes, das in seinen objektiven Dimensionen, wie Leistung, Qualität, Arbeitsfunktion, Einfachheit in der Bedienung, Reinigung, Wartung, Service und Preis, und in Bezug auf die vom Hersteller zu erbringenden Dienstleistungen wie Wartungs- und Kundendienst und Ersatzteilerhaltung, vergleichbaren Konkurrenzprodukten überlegen ist.

Bieten mehrere Investitionsgüterhersteller für die Verrichtung einer Arbeitsfunktion "gleichwertige" Problemlösungen an (44), so stehen dem einzelnen Hersteller mit Hilfe der Marketing-Aktionsvariablen verschiedene Strategien offen.

Zeigt der potentielle Bedarfsträger keinerlei Präferenzen für einen bestimmten Investitionsgüterhersteller, so gewinnen Preise und Konditionen und die zusätzlichen Dienstleistungen des Herstellers an Bedeutung.

Versucht wird, eine Markendifferenzierung herbeizuführen durch ein "product which is, or appears to be different to the customer. Here a product is viewed as a bundle of values which includes not only the core physical product, but all the associated psychological and tangible values such as service, auxiliary and complementary products, convenience, and incorporation of the latest advances in technology. In this context, price itself becomes a product attribute, since it is one of the means by which the buyer receives impressions of the values offered." (45)

c) Die Anwerbung gegenwärtiger Nichtverwender

Gegenwärtige Nichtverwender müssen als potentielle Bedarfsträger identifiziert werden. Besteht zwischen Investitionsgüterhersteller und potentielltem Bedarfsträger bisher kein Kontakt, so soll mit Hilfe der Kommunikationspolitik ein Erstkontakt hergestellt werden: innerhalb der abgegrenzten Zielgruppe durch die Strategie der kontrollierten Zielung bzw. einer aktiven segmentspezifischen Marktansprache oder innerhalb des umschriebenen Marktes durch die Strategie der Selbstauswahl.

Ist der Kontakt zwischen potentielltem Bedarfsträger und Investitionsgüterhersteller zustandegekommen, so gilt es, diesen von der angebotenen Problemlösung zu überzeugen: durch die Abgabe von

Mustern, Besuchen bei Kunden mit ähnlichen Produktionsabläufen, und das Zurverfügungstellen von Versuchsaggregaten und -anlagen für einen gewissen Zeitraum.

2. Die Marktentwicklung

Das Ziel der Marktentwicklung besteht in der Erweiterung des Absatzmarktes für das bisherige Leistungsprogramm der Unternehmung.

Die Expansion in neue Märkte erfolgt: (46)

- durch die Erschliessung zusätzlicher geographischer Märkte, und
- durch die Aufdeckung neuer Anwendungszwecke und Einsatzmöglichkeiten der Investitionsgüter.

Die Erschliessung zusätzlicher geographischer Märkte korrespondiert zum Grad der Spezialisierung in der Leistungserstellung: um eine ausreichende Auslastung der Kapazitäten in der Fertigung hochspezialisierter Aggregate, Anlagen und Systeme zu erreichen, weiten die Investitionsgüterhersteller ihre Marketingaktivitäten auf den Weltmarkt aus. (47)

Die Expansion in neue geographische Märkte bringt Chancen, aber auch besondere Risiken mit sich: die Übertragung einer Investitionsgüter-Marketingkonzeption auf Auslandsmärkte bedarf fundierter Kenntnisse der spezifischen Situationsvariablen. Im Rahmen einer Marktsicherungsstrategie werden alle betrieblichen Massnahmen ergriffen, die ökonomisch und organisatorisch geeignet sind, Auslandsmärkte zu erfassen und zu erhalten. (48)

Vom Zielsystem der Unternehmung ausgehend, werden marktbezogene Ziele abgeleitet und Strategien zu ihrer Verwirklichung erstellt. Als marktbezogene Ziele gelten z.B.: (49)

- Erschliessung und Sicherung von Auslandsmärkten
- Umsatzexpansion bei möglichst hohem Marktanteil
- Verbesserung des Kundendienstes
- Überwindung von psychologischen Barrieren gegen Importgüter
- Umgehen von Importrestriktionen (Zölle, Devisenbestimmungen usw.)

Grundsätzlich stehen einer Unternehmung zur Erreichung der marktbezogenen Ziele verschiedene Alternativen offen:

- die Unternehmung führt die Marketingaktivitäten für den entsprechenden Auslandsmarkt selbst durch;

Der Auslandsmarkt wird vom Sitz der Unternehmung aus bedient. Die einzelnen Aktivitäten werden je nach Bedarf vom Unternehmen aus organisiert und vereinbart.

- die Unternehmung führt die Marketingaktivitäten für den entsprechenden Auslandsmarkt teilweise selbst durch;

Aufgrund der gestiegenen Anforderungen an die Unternehmung erfolgt eine Aufteilung der Märkte:

- bestimmte Märkte (z.B. regionale oder nationale Märkte) werden durch die Unternehmung selbst bearbeitet,
- alle übrigen Märkte (z.B. internationale Märkte) werden durch Vertretungen abgedeckt (Generalvertreter, Händler, Verkaufsvertreter). (50)

Die nationalen Vertretungen stellen dem Investitionsgüterhersteller ihre Marketingorganisation zur Verfügung. Sie übernehmen wichtige Marketingfunktionen, wie die nationale Kommunikations-, Distributions- und Kontrahierungspolitik, und den periodischen Kundendienst und Service. Mit zunehmender Spezialisierung der Investitionsgüter und

zunehmendem Wert; mit der Neuartigkeit der Problemdefinition und des dadurch hervorgerufenen organisationalen Wandels (51) werden Repräsentanten der Herstellerunternehmung (Spezialisten und Techniker) im Auslandsmarkt für die Unterstützung der Marketingaktivitäten der Vertretungen eingesetzt.

- die Unternehmung führt die Marketingaktivitäten für den entsprechenden Auslandsmarkt selbst durch, indem sie Funktionen aus dem Unternehmen im Inland ausgliedert: (52)
 - Gründung einer Filiale oder Zweigniederlassung (hundertprozentige Tochtergesellschaft).
 - Gründung eines Partnerschaftsunternehmens (Joint Venture / Lizenzvergabe).

Die Durchführung einer (internationalen) Marktentwicklungsstrategie richtet sich nach den internen und externen Bestimmungsfaktoren der Unternehmung aus: (53)

- Grad der Internationalität (54),
- Gegebenheiten der Unternehmung (Betriebsgegenstand, Grösse der Unternehmung und technisch-wirtschaftliche Ausstattung der Unternehmung),
- Gegebenheiten der Aussenwelt (Charakteristika des Marktes, Bedingungen der betreffenden Industrie oder Branche, Institutionen des Marketing, Rechtsnormen und Handelsbeschränkungen).

Eine Erweiterung des Anwendungsbereichs der Investitionsgüter ermöglicht es, neue Einsatzmöglichkeiten aufzufinden und somit neue Marktsegmente zu erschliessen.

Voraussetzung dazu sind Versuche mit den "neu" zu be- und verarbeitenden Gütern oder Rohstoffen, die es erlauben, Erfahrung und Wissen in den neuen Anwendungsbereichen zu sammeln. (55)

Eine mögliche Erweiterung des Anwendungsbereichs und der Einsatzmöglichkeiten der Investitionsgüter findet ihre Grenzen in der Beschränkung der Variabilität der Dimension der Arbeitsfunktion und/oder in der Beschränkung der Variabilität der Dimension der zu verarbeitenden Güter. Ist die Dimension der Arbeitsfunktion festgelegt, so können nur im Rahmen der Variabilität der Dimension der zu verarbeitenden Güter weitere Anwendungszwecke ermittelt werden (und umgekehrt).

3. Die Produktentwicklung

Ziel der Produktentwicklung ist es, durch die Entwicklung und Einführung "neuer" Produkte die gegenwärtigen Märkte für die Unternehmung zu erhalten. Produktinnovationen dienen der kontinuierlichen Erneuerung und Erweiterung des Leistungsprogramms. Sie prägen das Unternehmungsbild als fortschrittliche, dem jeweiligen Stand der Technik angepasste dynamische Unternehmung.

Die ständige Weiterentwicklung und qualitative Verbesserung der Produkte sichert und vergrößert die erreichte Marktposition der Unternehmung; die bestehende Wettbewerbsposition gegenüber den Mitbewerbern wird erhalten und ausgebaut. Die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, als Ausgangspunkt für Produktinnovationen, erlangt eine grundlegende Bedeutung in der Unternehmungspolitik. (56)

Als "neue" Produkte gelten:

- Investitionsgüter, die eine echte Neuentwicklung darstellen, (Marktneuheiten),
- Investitionsgüter, die innerhalb des Leistungsprogramms

der Unternehmung eine Neuheit darstellen, von ihrer Arbeitsfunktion her den Bedarfsträgern in der Branche bekannt sind, und gegenüber bestehenden Problemlösungen als Neuentwicklung gelten,

- Investitionsgüter, die sowohl für den Hersteller als auch für die Bedarfsträger vom technischen Prinzip her bekannt sind, jedoch gegenüber existierenden Problemlösungen signifikante Neuerungen und Verbesserungen aufweisen.

Alle drei Varianten stellen im Leistungsprogramm der Unternehmung eine "Neuheit" dar.

Firmenneuheiten	Marktneuheiten
	Neuentwicklungen
	Weiterentwicklungen

Prinzipiell erfolgt die technische Weiterentwicklung der Investitionsgüter und die Entwicklung neuer Aggregate, Systeme und Verfahren problembezogen. Spezial- und Sondermaschinen werden gemäss den spezifischen Erfordernissen und Bedürfnissen der Verwender ausgelegt. Jede Sondermaschine stellt im Extremfall selbst eine "Neuentwicklung" dar.

"The industrial seller differentiates his product by adding value to the core physical product. This adding of value changes the product into a "speciality" and eventually into a "system", or creates a "niche" product appealing to a special market segment which the supplier can call his own." (57)

Spezialmaschinen, für die, auf die gesamte Branche bezogen, ein relativ grosser und häufiger Investitionsbedarf besteht, und die in Kleinserien gefertigt werden, ermöglichen dem Investitionsgüterhersteller, sein Leistungsprogramm in Breite und Tiefe zu diversifizieren.

"A speciality is a product which requires the seller's services and know-how for proper use. The seller may instruct the customer in the proper use of the product to meet unique customer needs, or may formulate or design the product for unique needs." (58)

Die Erweiterung des Leistungsangebotes führt in ihrer Konsequenz zur Entwicklung von Systemen. Vom Einzelaggregat ausgehend, erfolgt über die Zwischenstufen "operation unit" und Teilsystem die Entwicklung eines Gesamtsystems. (59)

Verschiedene Funktionseinheiten (Einzelaggregate und Anlagen) werden mit Hilfe des Engineering für Kombinationstechnik sowie teilweise des Projektmanagements zu einem System - als komplettes Anlagen-Dienstleistungsbündel - zur Befriedigung eines komplexen Bedarfs zusammengefasst. (60)

Insgesamt ergeben sich somit drei charakteristische Dimensionen eines Systems, die es zu berücksichtigen gilt: (61)

- eine produktbezogene Dimension,
- eine Dienstleistungs-Dimension und
- eine Steuerungs- und Koordinations-Dimension.

Eine Kombination aus Produktentwicklungs- und Marktentwicklungsstrategie stellt das Auffinden und/oder die Schaffung einer Marktnische dar. "Another means of industrial differentiation is through a niche oder specialized segmentation strategy. In such a strategy the smaller supplier can maintain his position by creating a segment or niche which is too small and specialized to

attract the large suppliers. The industrial marketer can differentiate his product and assure himself of a market he can call his own." (62)

Durch das Auffinden bestimmter neuer Bedürfnisse innerhalb einer Zielgruppe (Marktentwicklung) bzw. durch die Erschliessung des Bedarfs einer neuen Zielgruppe (Produktentwicklung) und durch die produktionstechnische Verwirklichung (Problemlösung) der eruierten Bedürfnisse gelingt es dem Investitionsgüterhersteller, "seine" Marktnische zu schaffen.

Abhängig von der Grösse des neugeschaffenen Bedarfs bzw. der Zielgruppe, der technischen Neuartigkeit der Problemlösung und den der Unternehmung zur Verfügung stehenden Ressourcen, gelingt es dem Investitionsgüterhersteller, die Attraktivität "seiner" Marktnische gegenüber möglichen neuauftretenden Mitbewerbern zu schützen. Die Hauptprobleme der Marktnischenstrategie bestehen in der Informationssuche und Erfassung der aktuellen und potentiellen Bedürfnisse einer Zielgruppe und in einer möglichst frühzeitigen und technisch praktikablen Realisierung einer Problemlösung.

4. Die Diversifikation

Ziel einer Diversifikation der Unternehmungsaktivitäten ist es, eine breitere Risikostreuung und ein langfristiges Wachstum zu erreichen. Unterschieden wird zwischen horizontaler, vertikaler und lateraler Diversifikation. (63)

Im Falle der horizontalen Diversifikation wird das Fertigungsprogramm um solche Güter erweitert, zwischen denen ein sachlicher Zusammenhang zu den bisher gefertigten Gütern besteht. Die Ausdehnung des Fertigungsprogramms auf verwandte Güterkategorien ermöglicht (64):

- in gewissem Umfang das fertigungstechnische know-how und die Technologie der Unternehmung zu nutzen,
- eine gesteigerte Kapazitätsauslastung,
- eventuell ist durch den Einsatz gleicher Rohmaterialien keine Umstellung des Fertigungsprozesses notwendig,
- eventuell kann, bei identischen Zielgruppen, die eigene Absatzorganisationen und/oder bestehende Absatzkanäle genutzt werden.

Im Falle der vertikalen Diversifikation erweitert die Unternehmung ihren Tätigkeitsbereich auf vor- oder nachgelagerte Produktionsstufen. Diese Strategie dient der Sicherung der Unabhängigkeit von konkurrierenden Zulieferanten und/oder Abnehmerstrategien. (65)

Im Falle der lateralen Diversifikation besteht kein sachlicher Zusammenhang zum bisherigen Fertigungsprogramm. (66)
Diese Strategie dient dem freien Einsatz finanzieller Ressourcen oder Kapazitäten der Unternehmungsführung:

- Aufkauf bestehender Unternehmungen,
- Beteiligung oder Zusammenschluss mit anderen Unternehmungen,
- Verwertung von Lizenzen und Patenten,
- interne Forschung und Entwicklung in Technologien mit hohen Wachstumschancen.

Die Strategie der Diversifikation erscheint als Alternative zu den Basisstrategien einer Unternehmung dann als sinnvoll, wenn die damit erzielten Vorteile einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber den Mitbewerbern sichern.

5. Die Marketing-Strategien der Investitionsgüterhersteller

Die Wahl der Basisstrategie ergibt sich aufgrund einer globalen Erfassung der technischen, finanziellen und kreativen Möglichkeiten der Unternehmung und ihrem Verhältnis zur Umwelt. (67)

In Form von Basisstrategien werden die grundlegenden Mitteleinsatzkombinationen festgelegt, mit denen die Unternehmungsziele und die daraus abgeleiteten Marketingziele erreicht werden sollen. Dabei bieten sich einem international ausgerichteten Investitionsgüterhersteller eine Vielzahl von zum Teil interdependenten Alternativen an.

Der konkreten Unternehmungs-, Produkt-, Markt-/Branchen- und Umweltsituation entsprechend werden einzelne Einflussfaktoren und Gesichtspunkte bei der Erarbeitung der unternehmensbezogenen Verhaltensweisen stärker gewichtet. Ist die Basisstrategie einmal festgelegt und formuliert, so erfolgt deren Umsetzung in konkrete Mittelkombinationsstrategien.

B. Die Strategie der Mittelkombination:
die Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen

I. Produktpolitik

Das Produktprogramm (Product Mix) umfasst die Gesamtheit aller von einer Unternehmung auf dem Markt angebotenen Güter und damit unmittelbar zusammenhängenden Dienstleistungen.

Die weite Begriffsauffassung der "Angebotsleistung" schliesst neben dem Produkt als unmittelbaren Bedürfnisbefriedigungsträger (hardware) auch alle hinzukommenden Nebenleistungen (software) des Anbieters mit ein, die die von ihm gebotene Bedürfnisbefriedigung ergänzen, erweitern, verlängern und sichern.

Welchen Begriffsumfang die "Angebotsleistung" einnimmt, kann sinngemäss nur von der Nachfrageseite her beantwortet werden.(68) Die Nutzenvorstellungen der Bedarfsträger richten sich häufig auf einen geschlossenen Komplex von Leistungen des Anbieters aus: Bedürfnisbefriedigung wird verstanden als integrierte Ganzheit, in deren Mittelpunkt das Produkt als konkrete Problemlösung steht, ergänzt durch notwendige Nebenleistungen.

"The determination of product line policy is at the same time the definition of the basic objectives of the business. Thus, an important, if not the major, responsibility of top management is to decide what products and/or services are to be supplied by the firm to what markets, or customer groups." (69)

1. Die Angebotsleistung als Aktionsvariable

"Product planning is the determination of the company's basic product policies, of what products the company will make and sell and of what the specifications of these products will be." (70)

In ihrer Entscheidung über die Gestaltung der Angebotsleistung hat eine Unternehmung eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen:

- Art und Umfang der Bedürfnisse (Nutzenerwartungen) potentieller Bedarfsträger,
- volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen und Konkurrenzverhalten (externe Situationsvariable),
- die eigenen Möglichkeiten, Gegebenheiten und Beschränkungen (interne Situationsvariable), technische Lösungsmöglichkeiten, Kapazitäten in Konstruktion und Fertigung usw.

"In product planning then the consideration of product opportunities calls for an objective appraisal of

- (1) the requirements of the marketing job against
- (2) the company's qualifications to undertake the job." (71)

Entscheide über die Gestaltung der Angebotsleistung, Planungsverfahren zur Einführung neuer und zur Aufgabe obsoleter Produkte oder Produktgruppen, besitzen zentrale Bedeutung für den Fortbestand einer Unternehmung.

"The form of the product is a variable, not a given, in developing marketing strategy. Products are planned and designed to serve customers. In other words, various product-options must be evaluated and the best selected to serve the needs of a particular market." (72)

2. Das Produkt als unmittelbarer Bedürfnisbefriedigungsträger

"In developing useful policy guidelines, a corporate management may elect to define its product objectives in terms of serving some specific function, or of supplying some basic material, or of exploiting certain technological skills.

A functional definition stresses customer use, or the purposes for which a product is marketed, rather than the product itself. The significance of defining product objectives in terms of function lies in the implication that the corporation intends to serve the function so identified with the best products available for that purpose." (73)

Die Definition der Spezial- und Sondermaschinen, die Beschränkung der Variabilität der Dimension der Arbeitsfunktion und/oder die Beschränkung der Variabilität der Dimension der zu verarbeitenden Güter und Rohstoffe und im Besonderen die Ausrichtung der konstruktiven Gestaltung der Spezial- und Sondermaschinen auf die konkreten Erfordernisse der Bedarfsträger stimmen mit dieser Vorgabe überein.

Umfasst die Angebotsleistung einer Unternehmung mehrere Produkte, die sich in ihrem Anwendungsbereich, ihren Einsatzmöglichkeiten, ihrer Konstruktion und ihrem Herstellprozess unterscheiden, so können verwandte Produkte zu einer Produktgruppe (Produktlinie, Produktfamilie) zusammengefasst werden. (74)

Die Entscheidung über die Angebotsbreite entspricht im Falle der Investitionsgüterunternehmung dem Grad der angestrebten Spezialisierung der Unternehmung. Die Angebotsbreite umfasst die Zahl der Maschinenarten (Produktgruppen), die auf verschiedene Bedarfsbereiche ausgerichtet sind. Die Angebotsbreite (Produktpalette) bietet einer Unternehmung die Möglichkeiten zur Mischkalkulation: die Absatzgemeinkosten, als zum grossen Teil aus Fixkosten bestehend, können auf mehrere Kostenträger verteilt werden.

Nachfragewirksame Verbundeffekte können entstehen aufgrund des Wunsches der Bedarfsträger, alle Investitionsgüter von einem Hersteller zu beziehen, aufgrund der Servicemöglichkeiten und der Vereinheitlichung in der Ersatzteilhaltung. Konjunkturelle und etwaige strukturelle Risiken werden durch eine breite Angebotsleistung gemindert. Die Risikostreuung (Diversifikation) erfolgt aufgrund der Abhängigkeit von einer Branche oder Zielgruppe.

Die graduell unterschiedliche Spezialisierungsentscheidung ergibt sich aufgrund: (75)

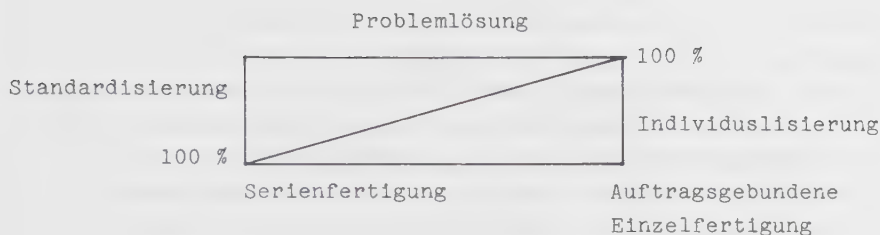
- des zur Verfügung stehenden bzw. zu erwerbenden know-how,
- des gegenwärtigen und zukünftigen Marktpotentials, das die Marktchancen und -risiken bestimmt,
- der Sortimentskomplementarität und anderer Verbindungspunkte (Integralqualität mit anderen Aggregaten u.ä.),
- der verfügbaren Kapitalbasis und anderer Ressourcen.

Die Entscheidung über die Angebotstiefe entspricht im Falle der Investitionsgüterunternehmung dem Spezialisierungsgrad der Produkte. Die Angebotstiefe umfasst die Zahl der Maschinentypen (Produktdimension), die innerhalb eines Bedarfsbereichs dem Nachfragenden angeboten werden. (Variation der Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten, die im Prinzip untereinander substituierbar sind) (76)

Die Differenzierung einer Produktgruppe bietet der Unternehmung Vorteile kostenwirtschaftlicher Art, indem dieselben Bauteile in mehreren Produkt-Modellen verwendet werden können und die Forschungs- und Entwicklungskosten im Prinzip nur einmal anfallen. Die Unternehmung wird in ihrer Angebotsleistung beweglich, indem sie auf individuelle Kundenwünsche vermehrt eingehen kann.

3. Die Standardisierung der Investitionsgüter

Die Entscheidung über die Angebotsgestaltung führt die Unternehmung zu der Frage, inwieweit sie bereit ist, auf die individuellen Bedürfnisse und Ansprüche ihrer Kunden einzugehen. Zwischen den beiden Ausprägungsformen der auftragsgebundenen Einzelfertigung (Individualisierung = Problemansatz) und der Serienfertigung der Produkte (Standardisierung = Produktansatz) liegen zahlreiche Übergangsformen der Problemlösung.



Allein die gestellte Produktionsaufgabe determiniert die technische Problemlösung. Den Lösungsmöglichkeiten entsprechend, erfolgt die technisch-konstruktive Ausführung der gestellten Aufgabe mit Hilfe standardisierter Investitionsgüter oder durch eine individuelle Masskonfektion. Das Ausmass einer Standardisierung ergibt sich aus der zu erwartenden Produktions- und Absatzmenge des Investitionsgutes: (77)

- handelt es sich um eine "Sondermaschine mit breitem Markt", deren Verwendung zwar auf eine Branche beschränkt ist, innerhalb derer aber eine grössere Bedarfszahl erreicht werden kann, oder im Gegensatz dazu
- um eine "Sondermaschine mit engem Markt", die aufgrund ihrer hohen Spezialisierung sowie ihre auf relativ wenige Fälle begrenzten Anwendungsbereichs einen wenig aufnahmefähigen Markt besitzt.

Anlass zu einer weitgehenden Standardisierung der Einzelaggregate bilden Kostengesichtspunkte. Die konstruktive Verwendung betrieblich genormter Einzelteile und Baugruppen innerhalb einer Produktgruppe ermöglicht grössere Serien in der Fertigung, und führt zu Kostenreduktion. Der Einbau überbetrieblich genormter Einzel- und Kleinteile, die extern in grossen Serien gefertigt werden und in mehreren Industriezweigen Verwendung finden, führt zu weiteren Kostensenkungen. (78)

Produktpolitisch ergeben sich durch die Standardisierung Auswirkungen auf:

- eine grössere Service- und Reparaturfreundlichkeit; herstellerspezifisch genormte Einzelteile erleichtern dem technischen Personal der Verwender in ihren Kenntnissen die periodisch auszuführenden Wartungsarbeiten. Allgemein bekannte und überall beschaffbare Einzel- und Kleinteile ermöglichen kleinere Reparaturen im eigenen Hause,
- eine schnellere Lieferung: herstellerspezifisch genormte Teile werden in Kleinserien und z.T. auf Lager gefertigt, so dass sie innert kürzester Zeit verfügbar sind;
- die Kompatibilität mit anderen Aggregaten ist leichter gewährleistet: herstellerspezifisch standardisierte Ausführungen einzelner Aggregate sind aufeinander abgestimmt, so dass die Anordnung einzelner vor- oder nachgelagerter Maschinen im Produktionsprozess, oder in Reihe, einfacher zu bewerkstelligen ist,
- die Ersatzteilkhaltung wird vereinfacht: genormte Teile oder Baugruppen können in mehreren Maschinentypen und -ausführungen verwendet werden.

Die Standardisierung einzelner Investitionsgüterkategorien hat zur Folge, dass die Angebotsleistung einzelner Hersteller zunehmend fixiert wird. Die einzelnen Investitionsgüter werden in ihrer Problemlösungskapazität für mehrere Verwender gleich konzipiert, so dass der einzelne Verwender seine Gegebenheiten bis zu einem gewissen Grad an die Investitionsgüter anpassen muss.

Die Individualisierung einer standardisierten Angebotsleistung kann der Investitionsgüterhersteller zum Teil über an das Produkt gekoppelte Dienstleistungen bewirken.

4. Die Individualisierung der Investitionsgüter

Die Individualisierung einer Angebotsleistung umfasst die Entwicklung, die Konstruktion und die Realisierung einer massgeschneiderten, individuellen Problemlösung, bei der der Hersteller auf die jeweiligen Wünsche und Anforderungen des Verwenders hinsichtlich der Produktgestaltung eingeht. Voraussetzung dafür ist eine grösstmögliche fertigungstechnische Flexibilität des Herstellers in Bezug auf die Produktionskapazitäten: häufig Werkstattfertigung mit Universalmaschinen, hoher Wissensstand und know-how der Ingenieure in Forschung und Entwicklung und in der Produktion (Facharbeiter).

Die Individualisierung der Angebotsleistung differenziert den Hersteller von seinen Mitbewerbern; gleichzeitig wird in der psychologischen Einstellung der Bedarfsträger eine Präferenz (positive Attitude, Potential) für die Herstellerunternehmung und deren angebotene Problemlösung geschaffen.

Die Angebotsindividualisierung erweitert durch eine verminderte Vergleichbarkeit (Verringerung der Markttransparenz) den preispolitischen Spielraum des Investitionsgüterherstellers. Allerdings zeigt sich erst im Verlauf konkreter Verhandlungen (Interaktionsprozess), ob der Verwender bereit ist, die angebotene Individualisierung im Preis zu vergüten.

Die einzelnen Bedarfsträger müssen ebenso individuell und von Fall zu Fall differenziert bearbeitet werden. Daraus resultieren hohe Personal-, Distributions- und Kommunikationskosten. Fertigungstechnisch bringt die Individualisierung der Produktgestaltung geringe Rationalisierungsmöglichkeiten mit sich. Die Form der Einzelfertigung lässt kaum eine im Voraus bestimmbare, geplante Auslastung des Fertigungsablaufs zu.

Erhält die Unternehmung mehr Aufträge, als Fertigungskapazitäten vorhanden sind, so entstehen Auftragsbestände, und die Lieferzeiten zwischen Auftragsannahme und Liefertermin wachsen; erhält die Unternehmung weniger Aufträge, als dass die Fertigungskapazitäten ausgelastet sind, so ist eine Anpassung zwischen Fertigungskapazitäten und tatsächlicher Produktionsleistung unvermeidlich. (79)

Die auftragsgebundene Einzelfertigung erfordert für individuelle und oftmals innovative Problemlösungen einen hohen Forschungs- und Entwicklungsaufwand. Technische Lösungen müssen erprobt und in ihrer funktionalen Qualität auf eine ökonomische Realisierung der Arbeitsfunktion hin überprüft werden. Planung, Konstruktion, Modellentwürfe, Prototypen und Versuchsanordnungen bedingen einen hohen Kostenaufwand.

Kalkulationsrisiken entstehen bei Lieferung der Anlagen zu einem festen Preis und Termin, wenn zwischenzeitlich Verzögerungen fertigungstechnischer Art auftreten, die unter Einsatz personeller und materieller Ressourcen behoben werden müssen und so die veranschlagten Selbstkosten ungünstig werden.

Wird die Summe der Einwände und Risiken fertigungstechnischer Art, der Summe der Vorzüge aus absatzpolitischer Sicht gegenübergestellt, so führt dies in seiner Tendenz zur Standardisierung der Angebotsleistung aus fertigungstechnischen Gründen im Gegensatz zur Individualisierung der Angebotsleistung aus absatzpolitischen Gründen. (80)

Eine Annäherung der beiden gegensätzlichen Standpunkte besteht in der Teilstandardisierung gewisser Materialien, Einzelelemente, Teile und Baugruppen eines Investitionsgutes bis hin zur technischen Entwicklung von Grundkonzeptionen ganzer Produktgruppen.

Den Zusammenhang zwischen weitgehender Serienfertigung (Standardisierung) einerseits und auftragsgebundener Einzelfertigung (Individualisierung) andererseits bildet die Anwendung des Baukastenprinzips. Hierbei werden einige Grundelemente einer Maschine, Teilegruppen oder Bauelemente, weitgehend standardisiert und genormt. Durch die Kombination der Elemente nach dem Baukastenprinzip wird eine weitgehende Angleichung des Investitionsgutes an die individuellen Anforderungen des Verwenders ermöglicht. Durch das Hinzufügen von bestimmten, für eine spezielle Arbeitsfunktion und/oder ein bestimmtes Gut ausgerichtete Sonder-einrichtungen erhält die Maschine ihre individuelle Auslegung an die zu lösende Problemstellung. (81)

Prinzipiell kann gesagt werden,

- dass Produkte der Sache nach umso eher differenziert werden können, je höher der Anteil an technischer Forschung und Entwicklung ist, den sie enthalten, (82)
- dass Produkte von hohem sachlichem Qualitätsniveau mehr Möglichkeiten der Individualisierung bieten, als solche, die durchschnittliche Ansprüche zu befriedigen haben, ^
- dass, je grösser (teurer) die betreffenden Investitionsgüter werden, auch der individuelle Zuschnitt auf die jeweiligen Anforderungen der einzelnen Verwender zunimmt. (83)

5. Qualitätspolitik

Die der Angebotsleistung einer Unternehmung innewohnende Nutzenkombination wird als dessen "Qualität" bezeichnet. (84)

"Die Qualität ist die Summe aller Eigenschaften eines Produkts, die unmittelbar mit seiner körperlichen Struktur zusammenhängen und die Verhaltensweisen der Wirtschaftssubjekte am Markt und ihre gegenseitigen Beziehungen beeinflussen". (85)

Die Verhaltensweisen der Wirtschaftssubjekte bestimmen sich aus der "Qualität" heraus, die der einzelne Verwender dem Nutzenpotential einer Leistung zuordnet. Das Nutzenpotential bezeichnet die vom Bedarfsträger subjektiv dem Investitionsgut zugeordnete und erwartete Fähigkeit zur Problemlösung. Im Falle der Investitionsgüter stimmt die subjektive Bewertung seitens der Bedarfsträger und die objektive, äusserlich messbare technische Leistung weitgehend überein. (86)

Den Entscheidungsträgern wird im Rahmen des Investitionsentscheidungsprozesses einer Unternehmung ein grösstmögliches Mass an Rationalität in Bezug auf die Beurteilung und Bewertung der äusserlich messbaren Eigenschaften der Investitionsgüter attestiert. (87)

Beurteilung und Bewertung der Produkt-"Qualität" beziehen sich auf (88)

- die funktionale Qualität
- die integrale Qualität und
- die Dauerqualität eines Investitionsgutes.

Die funktionale Qualität erfasst die technische und wirtschaftliche Eignung einer Konstruktion zur Erfüllung der gestellten Produktionsaufgabe. Wird im Verlauf der technischen Eignungsprüfung ein negatives Ergebnis festgestellt, so kann die wirtschaftliche Eignungsprüfung entfallen. (89)

Die funktionale Qualität kann in technischer Hinsicht quantitativ und qualitativ untersucht werden. Qualitativ: im Sinne eines Wertniveaus (Qualitätsprodukt als Inbegriff des absolut Guten) im Rahmen verschiedener Qualitätsklassen.

Die qualitative Beurteilung bezieht sich vor allem auf das Wert-(Qualitäts-)niveau des Endproduktes, beurteilt im Verhältnis zur ausgeführten Arbeitsfunktion:

- die Exaktheit der Bearbeitung, Präzision in der Funktion und im Funktionsablauf des Ver- oder Bearbeitungsprozesses
- die technischen Anforderungen an Konstruktion und Funktionsweise, ein störungsfreier Funktionsablauf
- der Grad der Automatisierung und Einfachheit in der Bedienung
- die Umstellungs- und Umbaufähigkeit des Maschinenaggregats mit Sondereinrichtungen für einen anderen Verwendungszweck und/oder Rohstoffe.

Das Wert-(Qualitäts-)niveau des Investitionsgutes selbst wird beurteilt in Bezug auf:

- die präzise und sorgfältige Verwendung und Verarbeitung der Grundstoffe (Rohmaterialien), Teile, Komponenten und Baugruppen
- Die Stabilität und Solidität und damit eine lange Nutzungsdauer.

Die quantitative Bewertung bezieht sich auf die Produktionskapazität pro Stunde, auf die maximale/durchschnittliche Leistung des Investitionsgutes im Verhältnis zum eingesetzten Leistungsaufwand (kW, Amp.-Aufnahme).

Die funktionale Qualität wird in wirtschaftlicher Hinsicht mit Hilfe der Investitionsrechnungsverfahren beurteilt. In die Wirtschaftlichkeitsberechnung (90) sind neben dem Anschaffungspreis auch alle Folgekosten, wie Installations- und Betriebskosten usw. zu berücksichtigen.

Die integrale Qualität umfasst die Summe aller mit der körperlichen Struktur unmittelbar zusammenhängenden Eigenschaften, die die technische und wirtschaftliche Eignung einer Maschine zur Integration in ein bestimmtes Produktionssystem bestimmen. (91)

Die integrale Qualität eines Investitionsgutes erlangt dort Bedeutung, wo einzelne Aggregate oder Anlagen in den bestehenden Produktionsprozess des Verwenders integriert oder zu Systemen zusammengestellt werden.

Die Integrationsfähigkeit einer Maschine in das Systemgefüge des Verwenders steigt mit der Möglichkeit, ein für das gesamte Produktprogramm gültiges Baukastensystem unter Verwendung möglichst vieler überbetrieblich und innerbetrieblich genormter Teile zu schaffen (Teilstandardisierung).

Die integrale Qualität der Maschinen ist demnach umso höher, je mehr Maschinen desselben Herstellers, die in sich ein integrales Qualitätssystem bilden, in einer Unternehmung vorhanden sind. Aus den genannten Überlegungen heraus (Steigerung der integralen Qualität) streben die Maschinenverwender in der Beschaffung ihrer Investitionsgüter eine Konzentration auf einige wenige, im Idealfall auf einen Hersteller, an. Diese Tendenz ist umso stärker, je mehr Maschinen eines Herstellers bereits zufriedenstellend in den Produktionsprozess des Verwenders integriert sind. Die in der Vergangenheit gelieferten und eingesetzten Maschinen weisen die Qualität der Produkte des Herstellers aus.

Die Dauerqualität einer Maschine ist die Summe aller unmittelbar mit ihrer körperlichen Struktur zusammenhängenden Eigenschaften, die das Verhalten der funktionalen und integralen Qualität im Zeitablauf beeinflussen (92).

Die im Zeitablauf gewonnenen positiven eigenen Erfahrungen und die zwischenzeitlich zwangsläufig oder freiwillig etablierten Kontakte zwischen Verwender und Hersteller schaffen ein Vertrauenspotential, das gleichzeitig den Absatzwiderstand des Verwenders gegenüber Konkurrenzprodukten erhöht. (93)

Versuchen Wettbewerber in diesem Stadium der Beziehungen zwischen einem bestimmten Hersteller und dem Verwender ins Geschäft zu

kommen, so können sie nur durch Qualitätsvorteile ihres Produktes oder über den Preis den aufgebauten Verkaufswiderstand überwinden. (94)

6. Forschung und Entwicklung

Die Steigerung der funktionalen Qualität eines Investitionsgutes ist gleichbedeutend mit der Realisierung technischer Fortschritte. (95)

Der technische Fortschritt ist ein wesentlicher Faktor im Wachstum einer Unternehmung und ganz allgemein für die Dynamik der Wirtschaft und der Umwelt. Die Problemlösungsfähigkeit eines Investitionsgutes soll im Hinblick auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den bislang angebotenen Problemlösungen der Wettbewerber stets dem neuesten Stand von Forschung und Technik entsprechen.

"To be successful, a company must keep up to date on competitive changes in end products, on improvements in manufacturing processes, and on new developments in materials and component parts available from its suppliers." (96)

Industrielle Verwender als Investitionsgüterbeschaffende Organisationen unterliegen, um in ihrem Markt wettbewerbsfähig zu sein, dem ökonomischen Prinzip: Mit Vergabe der Aufträge werden häufig Anforderungen an das zu beschaffende Investitionsgut mit verbunden, die zusätzlich zur Garantierung einer zufriedenstellenden Verrichtung der Arbeitsfunktion an einem bestimmten Gut gleichzeitig auch Verbesserungen in der Leistung und der Qualität des Endprodukts fordern, wie z.B. grössere Geschwindigkeit und Genauigkeit der Arbeitsverrichtung, Senkung der Unterhaltskosten, der Stillstands- und Umrüstzeiten, Verringerung des erforderlichen Bedienungs- und Überwachungspersonals usw.

"Product objectives, therefore, need constantly to be reviewed and redefined in the light of changes that may take place in the market, in product technology and in the nature of competition". (97)

Um in der Gestaltung der Angebotsleistung die individuellen Ansprüche der einzelnen Verwender weitgehend berücksichtigen zu können, muss die Unternehmung alle verfügbaren technischen Lösungsmöglichkeiten in Betracht ziehen und überprüfen.

Die erfolgreiche Produktpolitik einer Unternehmung umfasst nicht nur die Variation sondern auch die Steigerung der funktionalen Qualität ihrer Produkte.

Die Übertragung des technischen Fortschritts aus der Grundlagenforschung und seine Integration in die funktionale Qualität eines Produktes ist Teil der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten einer Unternehmung.

"Product line success in response to changing technology calls for research and development capability, production know-how and imaginative marketing ability". (98)

Die Bedeutung der Forschung und Entwicklung (F+E), als Grundlage der Produktpolitik einer Unternehmung, liegt in der Produktneu- und -weiterentwicklung. Die Aufgabe der Forschung und Entwicklung umfasst: (99)

- die konstruktive Gestaltung neuer bzw. verbesserter Maschinentypen,
- die Erprobung neuer Werkstoffe für die Aggregate selbst bzw. für die auf den Anlagen gefertigten Produkte und
- die Entwicklung neuer Fertigungsverfahren und Technologien, die einen verstärkten bzw. veränderten Einsatz von Maschinen erforderlich machen.

Die Produktweiterentwicklung kann systematisch betrieben werden (F+E) oder eher zufällig erfolgen (Erfindungen), Anstösse dazu können sowohl von internen (betrieblichen) als auch externen (ausserbetrieblichen) Anregungen ausgehen.

Wichtigstes Informationsinstrument ist dabei die direkte Verbindung zu den Bedarfsträgern selbst, um so die Einsatzbedingungen der Maschinen vor Ort beim Verwender zu kennen, mögliche Problemlösungen vorschlagen sowie eventuelle Produktverbesserungen beurteilen zu können.

Die Forschung und Entwicklung kann sowohl im konkreten Einzelfall mit der Lösung eines spezifischen Problems beauftragt werden, als auch generell die systematische Weiterentwicklung einer Produktgruppe oder Neuproduktentwicklung zur Aufgabe haben.

"The fast pace of technological development already noted, together with the changing nature of customer demand, has meant that in many markets, particularly in industrial goods, new-product development has assumed a more important competitive role than pricing or promotion." (100)

a) Produktinnovationen

Produktinnovationen resultieren aus neuen technischen Entwicklungen und stellen deren marktgerechte Verwirklichung in Form von neuen Produkten und/oder neuen Verfahren dar. (101)

Für die Unternehmungsführung stellt sich bei der Festlegung der zukünftigen Angebotsleistung das zentrale Problem, aus der Fülle von Ideen und Anregungen diejenigen herauszufinden, die sich später auch kommerzialisieren lassen und sich auf dem Markt erfolgreich durchsetzen werden. (102)

Die Innovationspolitik stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Erhaltung und Erweiterung der Marktposition der Unternehmung dar. Der Prozess der Innovation vollzieht sich über: (103)

- die Ideenfindung:
die Generierung von Neuproduktvorschlägen,
- die Konzipierung (Durchführbarkeitsstudien):
die Erarbeitung von Lösungen für technische und marktliche Probleme,
- die Realisierung (Entwicklung) der Neuproduktkonzeption
in Form eines umfassenden Plans oder Prototyps,
- die Implementierung (Produktionsüberführung):
die Übernahme in das Produktionsprogramm
bis hin zur Kommerzialisierung.

Innovationen ermöglichen der Unternehmung, sofern sie patentrechtlich geschützt sind, eine temporäre monopolartige Marktstellung zu erlangen (Quasimonopole). Innerhalb gewisser Grenzen, die sich aus dem mittelbaren Substitutionswettbewerb ergeben, kann die Unternehmung ihre Preispolitik autonom bestimmen. Die hohen Entwicklungskosten, die der Innovationsprozess mit sich bringt, können nur zu einem geringen Teil auf die Innovatoren und Frühadopter übertragen werden.

Im Falle der Spezial- und Sondermaschinen, in dem sich die Höhe der Forschungs- und Entwicklungskosten bei Auftragsübernahme nicht exakt prognostizieren lässt, da technologische Schwierigkeiten, die erst im Verlauf der Konzipierung und Realisierung auftreten, sich nicht vorhersehen lassen, ergeben sich zum Teil erhebliche Kalkulationsrisiken.

Dabei stellt sich die Frage, wieviele Maschinen einer bestimmten Art abgesetzt werden müssen, um die entstandenen Entwicklungskosten zu decken. Mit Hilfe des "break-even points" wird diejenige Stückzahl an Maschinen ermittelt, bei der die Summe der erzielten Erlöse gleich der Summe an Gesamtkosten ist. Können mengenmässig mehr Investitionsgüter als die ermittelte Stückzahl abgesetzt werden, wird ein Gewinn erzielt. (104)

Die F+E-Aktivitäten einer Unternehmung richten sich nach der zu erwartenden Problemstellung eines "breiten" Marktes aus (Sondermaschinen, deren Verwendung zwar auf eine Branche beschränkt ist, innerhalb derer aber eine grössere Bedarfszahl erreicht werden kann). (105)

Die marktmässige Durchsetzung der Innovationen bei potentiellen Verwendern erfolgt nicht nur aufgrund der funktionalen und integralen Qualität der Neuentwicklungen, sondern wird in ebenso starkem Masse von der Reputation der Unternehmung (Image) und den Einsatz der Marketing-Aktionsvariablen (Kommunikationspolitik) beeinflusst.

Die Dynamik des Diffusionsprozesses (Marktakzeptierung) bei einer Innovation ergibt sich sowohl aus dem technologischen Anstoss (technology push, z.B. Zwang zur Rationalisierung des Produktionsprozesses aus Kostengründen), wie aus dem Sog des Marktes (market pull, opinion leaders, Referenzunternehmungen, die die Neuentwicklung in ihrem Produktionsprozess einsetzen, soziale Akzeptierung). (106)

7. Dienstleistungspolitik

Die unmittelbar mit dem Produkt verbundenen Dienstleistungen (Service (107)) bilden aufgrund ihrer Bedeutung im Marketing der Investitionsgüter eine eigenständige Dimension der Produktpolitik. (108)

Die unmittelbar mit dem Verkauf zusammenhängenden Dienstleistungen (Konditionen) sind Teil der Kontrahierungs- und Distributionspolitik. Die Notwendigkeit der Dienstleistungen ergibt sich aus den technischen und wirtschaftlichen Eigenschaften der Produkte.

Dienstleistungen können entgeltlich oder unentgeltlich angeboten und geleistet werden. Ein Teil der Dienstleistungen ist direkt mit dem Produkt verbunden und im Endpreis der Angebotsleistung enthalten. Zusätzlich in Anspruch genommene Dienstleistungen werden entsprechend dem Vertragsabschluss separat berechnet.

Die auf das Produkt direkt bezogenen Dienstleistungen kann man zeitlich in Dienstleistungen vor (Pre-Sales-Service) und nach (After-Sales-Service) Auftragsabschluss (Unterzeichnung des Kaufvertrages) unterteilen.

Technisch	Dienstleistungen	vor
Wirtschaftlich		Auftragsabschluss nach

Das Ausmass der angebotenen Dienstleistungen steht in direktem Zusammenhang zum Umfang der Aufgabenstellung: die zunehmende Komplexität der Problemlösung (Neuartigkeit/Strukturiertheit der Problemstellung, Umfang des hervorgerufenen organisatorischen Wandels, Wert des Investitionsgutes) bringt einen zunehmenden Anteil an Dienstleistungen mit sich.

In diesem Zusammenhang wird unterteilt in: (109)

- Das Produktgeschäft = Zusammenwirken von know-how der Entwicklung, der Konstruktion und Produktionstechnik,
- das klassische Anlagengeschäft = Funktionseinheiten aus Komponenten und dem Engineering für Kombinationstechnik, und
- das Systemgeschäft = Zusammenfassung von Funktionseinheiten zu komplexen Systemen mit Hilfe des Engineering für Kombinationstechnik sowie des Projekt-Managements.

Die Dienstleistungen des Herstellers beginnen mit der Beratung für die Investitionsentscheidung. Die Problemstellung des Bedarfsträgers wird analysiert und Lösungsvorschläge inklusive Alternativvorschläge werden erarbeitet. Im Mittelpunkt der Bemühungen steht die funktionsgerechte, technisch-konstruktive Auslegung der Maschinen oder Anlagen.

Dabei handelt es sich um die Projektierung und Planung bekannter oder neuer Verfahren und Technologien und deren Anwendung für einen bestehenden oder für einen neu zu errichtenden Produktionsprozess.

Im einzelnen umfaßt die Planung und Projektierung (Engineering): (110)

- den technischen Produktionsablauf (Layout), die Kombination von Einzelmaschinen zu gesamten Anlagen, die Integration und Verknüpfung zu bestehenden Maschinen und Anlagen, technische und verfahrensmässige Neustrukturierung der Produktionsabläufe, innerbetriebliche Logistik- und Distributionssysteme und deren Organisation, Raumaufteilung, und Energieversorgung,
- die Erstellung von Wirtschaftlichkeitsanalysen (Investitionsrechnung, Kostensenkungen, Leistungssteigerungen, Vergleiche zum jetzigen Produktionsverfahren) und
- zeitliche Realisierungsmöglichkeiten.

Nach Auftragsabschluss umfassen die wichtigsten Dienstleistungen den Transport, die Aufstellung (Installation und Montage) und die Inbetriebnahme der Maschinen und Anlagen sowie Instruktion und Schulung zu deren Bedienung und Wartung.

Eine fachgemässe und gewissenhafte Bedienung und Wartung durch den Verwender beeinflusst im Besonderen die Dauerqualität der Maschinen und Anlagen. (111)

Bei der Entwicklung der Maschinen wird daher grosser Wert auf die Einführung konstruktiv bedingter Zwangsläufe der Bedienung und Wartung gelegt (112), wie z.B. automatisches Schmiersystem, akustische oder visuelle Anzeige von Störungen, elektronische Detektoren, Fühler und Impulsgeber für einen korrekten Fertigungsablauf usw.

Weitere Dienstleistungen der Hersteller bestehen in der Gewährung von Garantieleistungen, der Einrichtung eines regelmässigen Inspektionsdienstes (Servicevertrag mit der Übernahme von Wartung und Reparaturen) der Ersatzteilkhaltung und teilweise die Zurverfügungstellung einer Ersatzmaschine für die Dauer von Reparaturen.

Der Aufbau und der Unterhalt eines entsprechenden Ersatzteil- und Monteurdienstes stellt einen wichtigen Faktor im Rahmen der Produktpolitik der Investitionsgüterhersteller dar. Aufgrund der Bedeutung einzelner Maschinen im Produktionsprozess der Verwender, oder einzelner Aggregate innerhalb der Konzeption einer Anlage oder eines Systems, muss ein rascher Ersatzteil- und Reparaturservice von Seiten des Herstellers gewährleistet sein. Der Stillstand einzelner Sondermaschinen, die z.B. die gesamte Produktion einzelner Produkte auf sich vereinigen, kann sich auf den gesamten Produktionsprozess des Verwenders auswirken.

Sind die Bedarfsträger geographisch weit gestreut, bedarf es der Organisation und des Unterhalts von Servicestützpunkten (Wartungs- und Reparaturdienste, sowie die Lagerung der gebräuchlichsten Ersatzteile (Verschleisssteile)) in den einzelnen Regionen. Dies ist meist mit der Organisation und dem Ausbau des Distributionsnetzes identisch. Bestehen eigene regionale oder nationale Niederlassungen, so ist der direkte Kontakt zu den Verwendern gewährleistet. Im Falle von Vertretungen mit eigener technischer Abteilung wird deren technisches Personal (Monteure, Fachbereichsspezialisten, Lagerverwaltung) im Herstellerbetrieb einer "Grundausbildung" unterzogen.

Serviceleistungen als eigenständige Dimension der Produktpolitik dienen der Schaffung und Erhaltung von Kundenkontakten. Ihre Aufgabe liegt in: (113)

- der Intensivierung der Kundenbeziehungen,
- der Informationsbeschaffung im Rahmen der Marktforschung (Erkundung der Bedürfnisse und der Möglichkeiten der Verwender in zeitlicher, quantitativer und qualitativer Hinsicht), und
- der Informationsbeschaffung in Bezug auf die eigenen Produkte, (Erfahrungsaustausch mit dem Verwender, Anregungen für Produktverbesserungen, Kontrolle über tatsächliche Leistung, Verbrauch Schwachstellen, Verschleisssteile usw.)

Um eine reibungslose Abwicklung des Systemgeschäfts bewerkstelligen zu können, können zwischen Hersteller und Verwender prozedurale (Projektkoordination) und institutionelle (Projektteamorganisation) Regelungen erstellt werden. Koordination und Organisation des Systemgeschäfts (Projektmanagement) können sowohl vom Hersteller als auch vom Verwender übernommen werden.

Als Dienstleistung im Rahmen des Systemgeschäfts kann der Zusammenschluss der beteiligten Herstellerorganisationen zu einer Anbietergemeinschaft (Konsortium, Arbeitsgemeinschaft und Generalunternehmung) aufgefasst werden. Potentielle Bedarfsträger brauchen nur mit einer Organisation zu verhandeln, die gleichzeitig das gesamte angebotene Dienstleistungsbündel auf sich vereinigt.

Die Dienstleistungen können sowohl von der anbietenden Unternehmung selbst (Hersteller) als auch teilweise von unabhängigen Dritten (selbständige Dienstleistungsunternehmungen) erbracht werden. Beratungsunternehmungen und Ingenieurfirmen (Consultants, Consulting Engineers) sollen die Objektivität in der Beurteilung der Angebotsleistung erhöhen.

Die Einbeziehung selbständiger Dienstleistungsunternehmen in das Systemgeschäft erfolgt meist im Auftrag der Bedarfsträger. Ingenieurberatungsfirmen übernehmen dabei einen Teil der Aufgaben und Funktionen, die vom Abnehmer, aber auch vom Hersteller erbracht werden müssen, wie: (114)

- die Planungs- und Projektierungsarbeiten,
- Beschaffungsaktivitäten (Ausschreibung, Lieferantenauswahl, Auftragserteilung, evtl. Überwachung der Lieferung) und
- Kontrolle und Abnahme der Lieferung, Montage und Inbetriebnahme.

Einzelne industrielle Grossunternehmen verfügen unternehmensintern über Spezialisten, Stäbe oder Abteilungen zur Projektierung und Erstellung kompletter Anlagen-Dienstleistungsbündel in eigener Regie.

Verfügt eine Unternehmung über das know-how an Verfahrens-, Anwendungs- und Produkttechnik, um selbständig eigene Funktionseinheiten aus Komponenten (Einzelaggregate und -maschinen) zusammenstellen zu können, so fallen die Beschaffungsentscheidungen in der Regel zugunsten des Komponentenkaufs.

8. Lieferzeit

Die Lieferzeit umfasst den Zeitabschnitt vom Auftragseingang bis hin zu Transport und Installation der Maschinen. Sie kann in folgende Hauptabschnitte untergliedert werden:

Wartezeit auf freie Kapazität, Konstruktionszeit, Arbeitsvorbereitungszeit, Durchlaufzeit durch die Fertigung, Montage und Kontrollzeit. (115)

Im Spezial- und Sondermaschinenbau ist die Lieferzeit durch die Aufgabenstellung determiniert. Jeder Bedarfsträger weiss, dass

eine Sonderausführung von Maschinen und Anlagen eine gewisse Bearbeitungszeit in Konstruktion und Fertigung benötigt.

Grundsätzlich muss eine Übereinstimmung zwischen dem geplanten Investitionszeitraum des Bedarfsträgers und dem möglichen Lieferzeitraum des Herstellers erzielt werden. Mit zunehmender Konkretisierung der Aufgabenstellung ist es dem Hersteller möglich, exakte Zeitangaben für die Lösung und Realisierung der einzelnen Anforderungen zu geben. Der Bedarfsträger wird nun, im Rahmen seines Investitionszeitplans, Aufstellung, Installation und Inbetriebnahme der Maschinen oder Anlagen organisieren und eventuell mit weiteren internen Aktivitäten, Umstellungen oder Investitionen koordinieren.

Die Bedeutung der Lieferzeit für den Verwender liegt in der Gewinnung eines zeitlichen Vorsprungs gegenüber den Wettbewerbern. Durch die Erzielung eines zeitlichen Vorsprungs gelingt es der Unternehmung, Produktneuheiten oder -verbesserungen vor ihren Mitbewerbern auf ihrem Markt zu lancieren.

Produktionsvorteile, die sich aus realisierten Rationalisierungseffekten wie Kostensenkungen in Form von Automatisierung, Senkung der Durchlaufzeiten, Personaleinsparungen usw. ergeben, bzw. Verbesserungen, die sich aus verfahrenstechnischen Gründen wie Erhöhung der Produktqualität, Senkung des Rohstoffeinsatzes usw. ergeben, lassen sich marktmässig gegenüber den Mitbewerbern einsetzen.

Die Bedeutung der Lieferzeit für die Marktstellung des Investitionsgüterherstellers liegt in ihrer positiven Wirkung für das Gesamterscheinungsbild der Unternehmung in ihrer Zielgruppe. Besonders im Produktgeschäft, in dem einzelne Spezial- und Sondermaschinen einer starken Konkurrenz in Bezug auf technische Verfahren (Verrichtung einer Arbeitsfunktion an einem bestimmten Gut) und deren Anwendungsmöglichkeiten unterliegen, erlangt die Lieferzeit erhebliche Bedeutung.

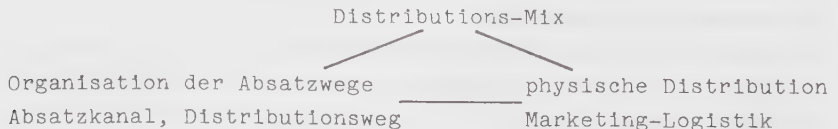
Je früher es dem einzelnen Hersteller gelingt, dem interessierten Bedarfsträger eine Maschine zur Verfügung zu stellen, desto größer sind seine Chancen, bei zufriedenstellenden Ergebnissen der Vorführungen den Auftrag zu erhalten. Gelingt es der Unternehmung, die Innovation (Neuprodukt und Weiterentwicklungen) frühzeitig auf den Markt zu bringen und durchzusetzen, bevor die Reaktionszeit der Mitbewerber verstrichen ist, dann besteht begründete Aussicht, eine starke und einflussreiche Stellung im Markt zu gewinnen. (116)

II. Distributionspolitik

Die Distributionspolitik der Unternehmung umfasst alle Entscheidungen und Handlungen im Zusammenhang mit dem Weg eines Produkts zum Endkäufer. Dies bezieht sich sowohl auf die Wahl der Absatzwege und der jeweiligen Absatzorganisation, als auch auf die physische Distribution (Marketing-logistik) der Produkte. (117)

Zwar lässt sich gedanklich die physische Distribution von der Wahl der Absatzwege trennen, doch bedingt in der Regel eine Entscheidung über die Absatzkanäle die physische Distribution.

Marketing-Logistik ist die Funktion des Marketing, die eine möglichst optimale Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des physischen Warenflusses sowie des dazugehörenden Informationsstromes anstrebt. (118)



Grundsätzlich wird der Freiheitsgrad dieser Entscheidungen determiniert durch: (119)

- Marktleistungsfaktoren:
Art und Eigenschaften der Produkte (Standardisierungs-/ Individualisierungsgrad, technische Komplexität, Erklärungs-/Wartungsbedürftigkeit, Wert, Nutzungsdauer, Grösse, Gewicht, Lagerfähigkeit);
- Unternehmungsfaktoren:
Unternehmungsgrösse, Organisationsstruktur und Finanzkraft der Unternehmung, Fähigkeitspotential der Mitarbeiter, bestehende Absatzwege;
- bedarfsträgerabhängige Faktoren:
Art, Anzahl und geographische Verteilung der Bedarfsträger sowie deren Beschaffungsverhalten;
- absatzmittlerabhängige Faktoren:
Unternehmungspolitik, Kundenkreis, Image und deren Fähigkeiten bestimmte akquisitorische Aufgaben/Absatzfunktionen zu übernehmen;
- Konkurrenzfaktoren:
System der Absatzwege der Konkurrenten;
- Umweltfaktoren:
rechtlich, politisch, wettbewerbsmässig, konjunkturell, technische Marktentwicklung.

Entscheide über die Gestaltung des Absatzwegsystems sind ihrer Tendenz nach langfristig-strategischer Natur. Sie tragen wesentliche und dauerhafte Konsequenzen in sich und können nur innerhalb gewisser Grenzen geändert werden: (120)

- Absatzwegentscheidungen sind unverzichtbar. Sie bilden für jede Unternehmung die Brücke zum Markt;
- die Unternehmung wird in den meisten Fällen durch langfristige Verpflichtungen an andere Unternehmungen gebunden (strategischer Charakter);

- die übrigen Marketing-Aktionsvariablen werden, ebenso wie die Gestaltung der Marketing-Organisation, auf die Absatzwege ausgerichtet;
- die Gestaltung der Absatzwege erfüllt gleichzeitig eine marktgestaltende und nachfrageschaffende Funktion (akquisitorische Aufgabe).

Eine Veränderung oder Neubestimmung der Organisation der Absatzwege kann sich aus verschiedenen Gründen ergeben. Anlässe dazu bieten: (121)

- Schaffung von Absatzwegen für eine neue Produktgruppe;
- Erschliessung eines neuen Marktsegments;
- Erhöhung der Zahl der Kontaktstellen;
- Intensivierung der Angebotsleistung;
- Vereinfachung der organisatorischen Abläufe;
- Verbesserung des Informationsflusses und der Beziehungen zu den Bedarfsträgern;
- Vergrösserung der Einwirkungsmöglichkeiten auf die Absatzmittler.

1. Die Organisation der Absatzwege

Die Organisation der Absatzwege umfasst alle Entscheidungen die sich mit der Wahl des Distributionsweges und der Distributionsart innerhalb des Absatzkanals befassen (Distributionsbestimmung). (122)

Die Wahl des Distributionsweges hat eine determinierende Wirkung auf die übrigen Elemente des Distributions-Mix sowie auf die Gestaltung der anderen Marketing-Aktionsvariablen. (123)

Grundsätzlich kann der Weg eines Produktes zum Endverkäufer mannigfaltig gestaltet werden. Aufgrund der Art und Eigenschaften der Investitionsgüter, ist der Freiheitsgrad der Distributionsbestimmungen von vornherein begrenzt.

Investitionsgüter wie Spezial- und Sondermaschinen und insbesondere das Anlagen- oder Systemgeschäft stellen gewisse Anforderungen an den Distributionsweg. Es soll der Kontakt zwischen Hersteller und Verwender möglichst eng sein, der Informationsfluss möglichst direkt und intensiv erfolgen. Der Absatzkanal muss daher möglichst kurz und möglichst offen ausgestaltet werden.

Für die Organisation der Absatzwege ergeben sich dabei folgende Entscheidungen: (124)

- Wahl der Absatzwege (Direktabsatz, indirekter Absatz),
- Wahl der Absatzorgane (unternehmungseigene - unternehmungsfremde Organe),
- Dezentralisierungsgrad (entscheidungsmässig, räumlich),
- Distributionsdifferenzierung (exklusiv, selektiv, intensiv),
- Zahl und Ort der Verkaufsniederlassungen.

Prinzipiell kann eine Unternehmung zwischen dem direkten und dem indirekten Absatzweg wählen. Im Direktabsatz wenden sich unternehmungseigene Organe unmittelbar an den Bedarfsträger. Beim indirekten Absatz wird ein (oder mehrere) Absatzmittler als unternehmungsfremdes Organ in den Übergang der Marktleistung an die Bedarfsträger miteinbezogen. Eine Zwischenform der beiden Distributionswege bildet der kooperative Absatz.

Die Ausgestaltung der Absatzwege hat zudem eine marktgestaltende Funktion, aus der sich akquisitorische Wirkungen ergeben.

In sofern muss die Organisation der Absatzwege auch daraufhin beurteilt werden, in wie weit sie die generell an eine Absatzorganisation gestellten Aufgaben ermöglicht und erleichtert wie: (125)

- Kontaktfunktion,
- Markterschliessungsfunktion,
- Beratungsfunktion,
- Informationsfunktion,
- Servicefunktion,

und insbesondere beim indirekten Absatz durch unternehmungsfremde Organe die Sortimentsfunktion und Absatzfinanzierungsfunktion.

a) Der Direktabsatz

Die Ausrichtung der Angebotsleistung des Investitionsgüterherstellers auf eine individuelle, kundenspezifische Lösung (Auftragsfertigung) setzt einen dichten gegenseitigen Fluss vor allem firmenspezifischer, komplexer Informationen bzw. know-how voraus und verlangt damit einen entsprechend engen Kontakt zum Verwender. (126)

Der enge Kontakt zum Verwender ist oftmals, angefangen von der Beratung während der Suchphase (Investitionsanregung) bis hin zum After-Sales-Service während der gesamten Nutzungsdauer des Investitionsgutes notwendig.

Der direkte Kontakt zum Kunden ermöglicht dem Hersteller die frühzeitige Erfassung aktueller und potentieller Bedürfnisse. Informationen aus dem Markt sind eine Grundvoraussetzung zur Realisierung der Marketingpolitik, Nicht nur das feed back an Informationen, sondern auch der Informationsfluss vom Hersteller zu den Marktteilnehmern kann so gesteuert und kontrolliert werden. Konzentrieren sich die Aktivitäten der Absatzorganisation auf das eigene Produktionsprogramm, so können alle Produkte mit der notwendigen Intensität gefördert werden. (Sales Promotion).

Hat sich die Unternehmung aus den genannten Gründen für die direkte Bearbeitung des Marktes entschieden, so müssen die einzelnen Alternativen für die Wahl der Absatzorgane und ihre Kombination zu Absatzwegen festgelegt werden.

Als unternehmungseigene Absatzorgane gelten: (127)

- Mitglieder der Unternehmungsleitung,
- reisende Aussendienstmitarbeiter,
- zentrale Verkaufsbüros,
- regionale/nationale Verkaufsniederlassungen
(Tochtergesellschaften).

Eng damit verbunden ist die räumliche Dezentralisation. Unternehmen die Absatzorgane ihre Aktivitäten vom Sitz der Unternehmung aus oder werden in den einzelnen Gebieten Verkaufsbüros oder Niederlassungen errichtet? Die verschiedenen Aktionsräume können geographisch, bedarfsträgerbezogen oder marktleistungsbezogen gegliedert werden (Marktsegmentierung). Den Erfordernissen entsprechend werden Zahl und Ort der Verkaufsbüros oder -niederlassungen festgelegt.

Die Dezentralisation der Entscheidungen umfasst die funktionale Abstimmung der Unternehmungsaktivitäten im Sinne des Ausmasses der Übernahme und Ausführung notwendiger absatzwirtschaftlicher Aufgaben und Tätigkeiten durch unternehmungseigene (bzw. unternehmungsfremde) Absatzorgane.

So erfolgt z.B. die Aufgabengliederung der zu verrichtenden Funktionen wie: Ausrichtung von Messen und Ausstellungen, Schulung, Versuchsanordnungen, usw. zentral vom Unternehmungssitz aus. Der Verkaufsniederlassung obliegt die Kontakt- und Markterschließungsfunktion, Vorführungen, Service und Kundendienst, die Ersatzteillagerung, die Werbung, die Auftragsabwicklung und die Koordination der Aktivitäten zwischen Stammhaus und Filiale.

Die Aufgliederung der einzelnen Aufgaben und deren Zuordnung an einen einzelnen oder mehrere Aufgabenträger bezeichnet die Distributionsdifferenzierung, d.h. der Markt wird: (128)

- exklusiv über einen einzigen,
- selektiv über eine begrenzte Anzahl oder
- intensiv über eine Vielzahl

von Absatzwegen bearbeitet. Im Falle des Direktabsatzes erfolgt die Markterfassung exklusiv pro Marktsegment durch unternehmungs-eigene Organe.

Der Aufbau einer eigenen Absatzorganisation erfordert von der Unternehmung erhebliche finanzielle Aufwendungen und stellt hohe Anforderungen an Personal und Management, insbesondere beim Aufbau einer eigenen Absatzorganisation im Ausland.

Bedingt durch sprachliche, rechtliche oder politische Hindernisse, und durch die Vorteile der Kosten- und Kapitalentlastungen, setzt die Unternehmung zur Erschliessung von Auslandsmärkten unabhängige, einheimische Absatzmittler ein. (129)

b) Der indirekte Absatz

Die Absatzmittler werden unterteilt in: (130)

- Handelsvertreter (agent),
- Generalvertreter (manufacturer's agent),
- Verkaufsvertreter (selling agent).
- Kommissionär (commission merchant).

Ob der indirekte Absatzweg gewählt und welche unternehmungsunabhängigen Absatzorgane eingeschaltet werden, hängt von den produkt- und marktspezifischen Gegebenheiten ab. Im Falle standardisierter Investitionsgüter (Produktgeschäft) werden in der Regel Absatzmittler, insbesondere im Ausland, eingesetzt.

Als wesentlichste Funktion der Absatzmittler im Investitionsgüterbereich gilt die Vermittlung des Erstkontaktes zwischen Hersteller und Kunden. Deshalb ist es wichtig, dass der Absatzmittler zu einer möglichst grossen Zahl potentieller Bedarfsträger der Zielgruppe Zugang hat und bei diesen ein positives Image besitzt.

(131)

Die Auswahl der Absatzmittler erfolgt nach Standort, Unternehmensgrösse, finanzielle und personelle Kapazitäten, sowie deren Unternehmungszielsetzung und -politik. Absatzmittler können exklusive Vertretungsrechte in einem bestimmten Gebiet besitzen bzw. es können mehrere Absatzmittler tätig werden. Der Dezentralisationsgrad von Entscheidungen richtet sich nach der Bereitschaft, den Kapazitäten und Fähigkeiten der Absatzmittler, gewisse Funktionen und Aufgaben zu übernehmen.

Konflikte im Absatzkanal ergeben sich durch langfristige Vertragsbindungen, die den Hersteller in ein Abhängigkeitsverhältnis zum Absatzmittler bringen können, und umgekehrt. Versucht wird, auf die Absatzpolitik des Herstellers (oder Absatzmittlers) Einfluss zu nehmen, oder es werden nur gewisse Investitionsgüter aus dem Produktprogramm des Herstellers den Bedarfsträgern angeboten.

Die technisch-produktspezifischen Fachkenntnisse der Absatzmittler müssen von der Unternehmung laufend geschult werden. Neue Erkenntnisse und Entwicklungen müssen in das Fachwissen der Absatzmittler eingehen. Im Produkt- und Anlagengeschäft handelt es sich dabei meist um Probleme, bei denen der Absatzmittler gezwungen ist, die Hilfe des Herstellers in Anspruch zu nehmen.

Ist die Unternehmung dennoch gezwungen, gleichzeitig einen eigenen Stab von technischen Beratern einzusetzen, der nach Vermittlung des Erstkontakts die Beratungsfunktion der Bedarfsträger übernimmt, so fällt eine doppelte Kostenbelastung (Kosten der eigenen Absatzorganisation - Provisionen für den Vertreter) an.

Innerhalb des Informationsflusses vom Markt zur Unternehmung nimmt der Absatzmittler oftmals eine Filterfunktion ein: detaillierte Marktanalysen und spezifische Bedarfsträgerinformationen werden subjektiv aufbereitet weitergegeben.

Durch die Übernahme von Komplementärgütern (Investitionsgüter vor- oder nachgelagerter Arbeitsfunktionen), die das Produktprogramm des Herstellers ergänzen, ist es dem Absatzmittler möglich, den Zugang zu weiteren potentiellen Bedarfsträgern herzustellen. Dabei ist von Seiten des Herstellers darauf zu achten, dass keine Konkurrenzprodukte oder Substitutionsgüter in das Angebotsprogramm des Absatzmittlers aufgenommen werden.

Den notwendigen Service, Kundendienst und Wartungsarbeiten (kleinere Reparaturen) sollte der Absatzmittler in seinem Gebiet selbst durchführen können, ebenso wie im Produktgeschäft die Installation und Inbetriebnahme einzelner Maschinen. Ein Ersatzteillager mit Verschleissteilen und häufig benötigten Ersatzteilen wird im Rahmen eines Servicestützpunktnetzes unterhalten.

c) Der kooperative Absatz

Die kooperative Absatzform umfasst den Zusammenschluss mehrerer Hersteller zu einer Absatzgemeinschaft, die sowohl Elemente des Direktabsatzes als auch des indirekten Absatzes aufweist. Ziel dieser Kooperation ist es: (132)

- gemeinsam die notwendige Kostendegression zu erreichen,
- eine wirtschaftliche Auslastung des Vertriebsnetzes zu ermöglichen,
- Sortimentsergänzungen akquisitorisch einsetzen zu können und/oder
- die notwendige Kapitalbasis für ein Vertriebssystem zu schaffen.

Mögliche Formen der Kooperation sind: (133)

- der Anschlussabsatz,
- die Exportgemeinschaft und
- die Lizenzvergabe.

Beim Anschlussabsatz übernimmt ein Hersteller für ein bestimmtes Gebiet das komplementäre Produktprogramm eines anderen Herstellers in seine Angebotsleistung. Teilweise werden die Investitionsgüter in Lizenz vom betreffenden Hersteller für sein Absatzgebiet gefertigt, sofern die Kapazitäten und Voraussetzungen dafür gegeben sind.

Der Zusammenschluss mehrerer Unternehmungen zu Exportgemeinschaften dient der Erschliessung und regelmässigen Bearbeitung bestimmter Märkte. Dies geschieht z.B. indem ein gemeinsames Verkaufsbüro oder Lager im Ausland eingerichtet wird oder durch die gemeinschaftliche Beschäftigung von Auslandsreisenden (z.B. für B-Märkte, periphere Märkte, deren intensive Bearbeitung zu kostenintensiv ist).

Die Lizenzvergabe besteht aus der Erlaubnis zur vertraglich abgesicherten, entgeltlichen Nutzung einer durch Patente geschützten Erfindung (Produkt, Verfahren, Warenzeichen) oder ungeschützten Wissens oder von beidem, meist verbunden mit der Zusicherung weiterer Dienstleistungen kaufmännischer oder technischer Art.
(134)

2. Die Gestaltung der Absatzorganisation

Die situations- und zielgerechte Gestaltung der Absatzorganisation einer Unternehmung besteht häufig aus einer Kombination von Direktabsatz, indirektem Absatz und kooperativem Absatz. So erfolgt die Absatztätigkeit in der Schweiz durch eigene Absatzorgane; im Ausland werden in den bedeutendsten Abnehmerländern mit

entsprechend grossem Marktpotential bzw. Marktanteil der Unternehmung Tochterunternehmungen gegründet, die die erforderlichen akquisitorischen und logistischen Aufgaben erbringen, bis hin zur Montage oder Produktion einzelner Baugruppen oder Teile. Die selbständigen Verkaufsniederlassungen können dabei zur Sortimentsergänzung noch komplementäre Investitionsgüter in ihre Angebotsleistung aufnehmen.

In allen anderen Ländern werden Vertretungen errichtet, die ihren Kapazitäten und Fähigkeiten entsprechend intensiv von der Herstellerunternehmung betreut werden müssen. Im Rahmen des Produktgeschäfts sind sie teilweise in der Lage, alle damit zusammenhängenden Funktionen und Aufgaben zu übernehmen.

Im Rahmen des Anlagen- und Systemgeschäfts stellen sie durch ihre persönlichen Verbindungen die Kooperation der technischen Projektierungs- und Systemberatungsabteilungen mit den entsprechenden Abteilungen und Personen der Bedarfsträgerunternehmung her.

Weniger bedeutsame Länder, von ihrem Marktpotential her gesehen, können durch Exportgemeinschaften erschlossen werden.

3. Die physische Distribution

Der physischen Distribution (Marketing-Logistik) obliegt die Raumüberbrückungs und Lagerhaltungsfunktion (Warenbewegung und Warenhaltung). Dies umfasst die Verpackung und den Transport der Maschinen sowie Verpackung, Transport und Lagerhaltung der Ersatz- und Verschleissteile.

Das allgemeine Ziel der Logistik besteht in der Nachfrageerfüllung. Die logistischen Funktionen (Lagerhaltung, Lieferung, Verpackung, Transport und Auftragsabwicklung) sollen mit möglichst niedrigen Kosten erfüllt werden, wobei bestimmte Mindestanforde-

rungen in Bezug auf den Kundenservice, insbesondere den Lieferservice und den Grad des Serviceniveaus im voraus festgelegt werden.

Der Grad des Serviceniveaus bestimmt sich aus der Schnelligkeit und der Zuverlässigkeit (135)

- der Auftragsübermittlung und Auftragsabwicklung im Unternehmen,
- dem Lieferservice (Lieferbereitschaft, Lieferzeit und Lieferzuverlässigkeit),
- dem Transport zum Kunden (Verpackung, Versand), und
- damit zusammenhängenden Dienstleistungen wie Abwicklung der Speditionsaufträge, Lieferung frei Haus, Abschluss einer Transportversicherung und evtl. Übernahme der Verzollung.

Akquisitorische Wirkungen ergeben sich über das Serviceniveau, insbesondere über den Lieferservice (Lieferbereitschaft und Lieferzeit).

Der Transport umfasst die Auslieferung der Maschinen und Anlagen sowie der Ersatzteile vom Hersteller zum Absatzmittler oder Kunden. Dazu können eigene oder fremde Transportmittel eingesetzt werden.

Die Lagerhaltung der Ersatz- und Verschleissteile soll es ermöglichen, die richtigen Teile in richtiger Menge zum richtigen Zeitpunkt den Verwendern zur Verfügung stellen zu können. Die Verpackung dient bei Investitionsgütern dem Schutz, der Transport- und der Lagerfähigkeit.

Die Wahl der Transportmittel ergibt sich aus den Transportkosten heraus, die sich nach Entfernung, Grösse und Gewicht der Maschinen berechnen (Container, Kiste, Stückgut) und aus der Dringlichkeit der Lieferzeit. (Montage, Installation und Inbetriebnahme zu einem festen Zeitpunkt).

Die Übernahme der Transportkosten durch den Kunden, den Vertreter oder den Hersteller wird in der Regel durch die Liefer- und Zahlungsbedingungen des Herstellers festgelegt. Die Liefer- und Zahlungsbedingungen können jedoch selbst Gegenstand von Verhandlungen im Rahmen einer Transaktionsepisode werden.

III. Die Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik der Unternehmung umfasst die bewusste Gestaltung aller auf den Absatzmarkt gerichteten Informationen mit dem Ziel, eine Verhaltensbestimmung aktueller und potentieller Bedarfsträger herbeizuführen. (136)

Das Investitionsentscheidungsfeld der Bedarfsträger wird systematisch zur Schaffung, Erhaltung und Ausweitung von Präferenzen zugunsten der eigenen Problemlösung beeinflusst. Die unternehmerische Kommunikationspolitik wird auf die einzelnen Phasen des Investitions-Entscheidungsprozesses und die Erwartungshaltung der daran beteiligten Personen ausgerichtet. Zur Informationsübermittlung kann sich die Unternehmung direkt und/oder indirekt an die Bedarfsträger wenden. Direkte und indirekte Kontakte sind sowohl durch Personen als Informationsträger als auch durch sachliche Kommunikationsmittel herbeiführbar.

	Direktkommunikation Direkter Kontakt	Indirekte Kommunikation Indirekter Kontakt
Persönliche Kommunikation Einsatz persönlicher Informationsträger		
Nichtpersönliche Kommunikation Einsatz nichtpersönlicher (sachlicher) Informationsträger		

Abb. III - 5: Marktkommunikation.

Quelle: vgl. Köhler, R.: S. 166.

Gezielt übermittelt werden Informationen über das Leistungsprogramm der Unternehmung und die Unternehmung selbst.

Aufgabe der Kommunikationspolitik ist es, allen potentiellen Bedarfsträgern die Fähigkeiten der Unternehmung zur Problemlösung nahezubringen, um somit in der Anregungsphase des Investitions-Entscheidungsprozesses (Bedarfsentstehungsprozess) berücksichtigt zu werden.

Als die wichtigsten Kommunikationsformen gelten: (137)

- der persönlichen Verkauf (personal selling),
- die Werbung,
- die Verkaufsförderung und
- die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)

die sich teilweise in ihren Massnahmen (138) überschneiden.

Wichtigster Informationsträger im Rahmen der Kommunikationspolitik der Unternehmung ist die eigene Absatzorganisation. Die an die Kommunikationspolitik gestellten akquisitorischen Aufgaben sind: Kontaktfunktion, Markterschliessungsfunktion, Beratungsfunktion und Informationsfunktion.

Planung und Kontrolle der Kommunikationsmassnahmen setzen eine Analyse der an der Übermittlung beteiligten Elemente und Faktoren auf ihre Wirkung hin voraus: (139)

- Kommunikatoranalyse (Sender) - Einfluss der Informationsquelle auf die Kommunikationswirkung,
- Inhaltsanalyse - Zusammenhang zwischen Informationsgestaltung (Signal) und Wirkung,
- Medienanalyse - Eignung der Sendekanäle,
- Zielgruppenanalyse - Informationsverhalten der Empfänger,
- Wirkungsanalyse - Auswirkungen der gesamten Kommunikationsbeziehungen auf das Verhalten der Empfänger.

1. Der persönliche Verkauf

Der persönliche Verkauf (personal selling) bezeichnet die direkte Kommunikation der Verkaufsorgane des Herstellers mit den Bedarfsträgern (Zielgruppe).

Das Verkaufspersonal realisiert eine durch nichts zu ersetzende Funktion im Marketing-Mix der Unternehmung: die personale Verbindung mit den Bedarfsträgern. Der Verkäufer ist die Unternehmung für die meisten Kunden. Er leitet ihnen das Angebot der Unternehmung zu und passt es ihren individuellen Bedürfnissen an. (140)

Eine kundenspezifische Problemlösung erfordert einen direkten und engen Kontakt zum Verwender. Der direkte Kontakt zwischen Hersteller und Verwender ist meist langfristig angelegt. Oftmals ergeben sich daraus anhaltende persönliche Verbindungen zwischen den unmittelbar beteiligten Personen. (141)

Die dadurch gewonnenen Kenntnisse der innerbetrieblichen organisatorischen Strukturen ermöglichen es erst dem Verkäufer, den Bedarfsträger individuell zu beraten und zu informieren. Dazu bedarf es, neben fundierten technischen Kenntnissen über Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten der Spezial- und Sondermaschinen als Objekt der Verhandlungen auch gewisser Anforderungen an Persönlichkeit und Überzeugungskraft des Verkäufers als Person. (142)

Das an die Unternehmungsrepräsentanten gestellte Niveau an produkt- und anwendungstechnischen Kenntnissen wird durch eine unternehmungsinterne Ausbildung, Fortbildung und Erfahrung erworben.

Eine Spezialisierung der Verkäufer in ihren Tätigkeiten kann:

- geographisch - für ein bestimmtes Gebiet,
- bedarfsträgerbezogen - für eine bestimmte Branche, oder
- marktleistungsbezogen - auf eine bestimmte Maschinenart, erfolgen.

Ausbildung, Motivierung, Kontrolle, Bewertung und Entlohnung der einzelnen Verkäufer entspricht der jeweiligen Situation und dem Führungsstil in der Unternehmung.

2. Die Werbung

Die Werbung dient als bewusste und gezielte nichtpersönliche Kommunikation dem Zweck, die Zielpersonen zugunsten des Leistungsangebots der Unternehmung zu beeinflussen. (143)

Um dieses Ziel erreichen zu können, gilt es folgende Entscheidungstatbestände zu klären: (144)

Festlegung des Werbeobjekts,

Werbesubjekt - Bestimmung der Zielgruppe,

Werbeziele - Bestimmung der Werbewirkung,

Werbeinhalt - Formulierung und Darstellung der Werbebotschaft,

Werbemittel - reale Gestaltung der Werbebotschaft,

Werbeträger - Auswahl der Instrumente oder Informationskanäle (Überträger),

Werbeeinsatz - zeitliche, individuelle und sachliche Aufteilung des Werbebudgets auf Werbeobjekt, -mittel, -träger und deren Kombination.

Die Werbung für Investitionsgüter richtet sich an den Merkmalen und Eigenschaften der umworbenen Investitionsgüter und ihrer Absatzmärkte aus. In ihren Mittelpunkt stellt die Investitionsgüterunternehmung das Produkt (Produktwerbung) und/oder die von ihr angebotene Problemlösung (Imagewerbung). Die Entscheidung darüber, welche Art von Werbung verwirklicht werden soll, hängt von ihrer Aufgabenstellung im Rahmen des Problemlösungsprozesses ab. (145) Der Art des Produkts und der Situation der anvisierten Zielpersonen entsprechend, wird die Funktion der Werbung definiert. (146)

Die der Werbung übertragenen Aufgaben sind: (147)

1) die Information der Bedarfsträger.

Die Komplexität der Investitionsgüter verunmöglicht es, eine Entscheidung des Bedarfsträgers durch die Werbung herbeizuführen.

Erklärungsbedürftigkeit und individuelle Anpassung der Maschinen an die Bedürfnisse der Verwender geben dem persönlichen Verkauf seine Bedeutung. (148)

Die Grenzen des persönlichen Verkaufs liegen in der praktischen Unmöglichkeit, alle am Investitionsentscheidungsprozess beteiligten Personen ansprechen zu können. Durch den grösseren Berührungs- und Streubereich der Werbung ist es möglich, mehrere Personen von verschiedener Bedeutung für die Investitionsentscheidung zu erreichen.

Die Werbung kann und muss hier vorbereitende und ergänzende Informationen vermitteln.

2) die Kontaktherstellung zwischen Hersteller und Bedarfsträger.

"The major objective of industrial advertising is to provide a door opener for the salesman." (149)

Durch die in der Werbung vermittelten Informationen soll der Bedarfsträger auf das Produkt und die Unternehmung aufmerksam gemacht werden (Aufmerksamkeitwirkung).

Eine wahrgenommene Werbebotschaft erleichtert es dem Verkäufer, den Erstkontakt zum Nichtkunden oder potentiellen Bedarfsträger einzuleiten.

Bestimmte anwendungstechnische Eigenschaften und Vorteile der Maschinen und/oder bestimmte Kapazitäten und Fähigkeiten der Herstellerunternehmung werden für eine grössere Marktanfrage, für eine grössere Anzahl von Bedarfsträgern herausgestellt. Aufgrund der individuellen Auslegung der Spezial- und Sondermaschinen an die spezifischen Bedürfnisse

einzelner Verwender verlangt dies eine "Standardisierung der Argumente", (grösseren Abstrahierungsgrad der Argumente) oder bei der Sachwerbung die Darstellung standardisierter Produkte (z.B. Grundaussführung einer Maschine). (150)

Durch Übertragung der Beispiele und Analogieschlüsse der Zielpersonen auf mögliche Bedürfnisse und Probleme soll das Interesse der Bedarfsträger angeregt und diese zu einer Reaktion veranlasst werden: zur Kontaktaufnahme.

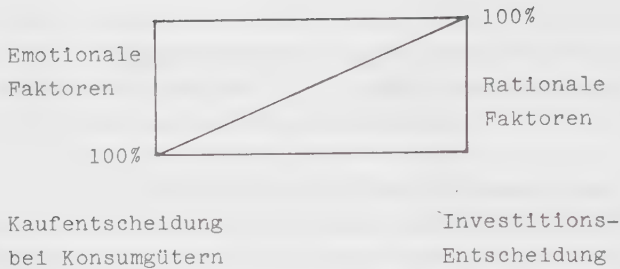
"It may also help make prospects aware of some of their needs which they may not have recognized." (151)

3) die Bildung von Präferenzen für die Unternehmung.

Die Möglichkeit, Zielpersonen durch Werbung beeinflussen zu können, ist dort am grössten, wo irrationale, subjektive Elemente anstelle rationaler objektiver Überlegungen die Kaufentscheidung bestimmen können. (152)

Im Falle der Investitionsentscheidungen basiert die Entscheidungsfindung auf objektiv erfassbaren Qualitätsmerkmalen einzelner Produkte, die der Lösung eines klar umrissenen Problems dienen. Die exakte Aufgabenstellung liefert objektive, wirtschaftliche und technische Bewertungskriterien der Problemlösung. Rationale Zweckmässigkeitsüberlegungen überwiegen.

Sind zwei oder mehrere Maschinen in Bezug auf die Erfüllung der Arbeitsfunktion an einem bestimmten Gut (Rohmaterial) miteinander vergleichbar, gewinnen subjektive Faktoren und Überlegungen der Entscheidungsträger zunehmend an Bedeutung. (153)



Die Beeinflussungsmöglichkeiten der Werbung liegen im Grad der Information und in der Interpretation dieser Information. (154)

Die Werbung soll, um diese Wirkung zu verstärken, die einzelnen Zielpersonen nicht nur objektiv-rational informieren, sondern das einzelne Individuum auch subjektiv-emotional ansprechen. Je mehr eine Werbebotschaft mit der subjektiven Erwartungshaltung der einzelnen Zielperson übereinstimmt, desto positiver, aufgeschlossener und interessierter wird sich der einzelne Entscheidungsträger gegenüber der Unternehmung verhalten (positive Hinstimmung). (155)

4) die Unterstützung der Kundenbeziehungen.

Durch laufende Information über Produkte und deren Qualitäten werden die Kunden über Produktprogramm und Unternehmung unterrichtet (teilweise auch Erinnerungswirkung) und in ihrem Entschluss bestätigt. Die Identität der Unternehmung wird gestärkt. (156)

Für die Bestimmung der Werbebotschaft gilt es, ein Thema als Nachricht (Information) auszuwählen, das die Aufmerksamkeit für das Produkt und seine Nutzenleistung am wirksamsten steigert. Dies setzt Kenntnisse über die Motive und das Beschaffungsverhalten der Bedarfsträger voraus.

Den Anforderungen und Verhaltensweisen der Zielgruppe entsprechend, werden technische, ökonomische, funktionale oder emotionale Produktkomponenten als Werbeinhalt gewählt. Die Präsentation des Werbeinhalts (Text, Grafik, Farbe usw.) erfordert eine zielgruppengerechte Verschlüsselung der Nachricht, denn nur so kann beim Empfänger die geplante Wirkung erzielt werden.

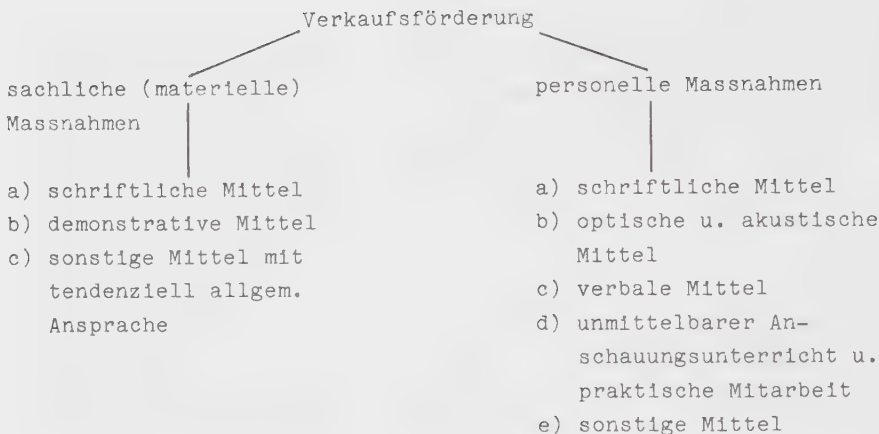
Die Auswahl der Werbeträger erfolgt segmentspezifisch. Werbeträger ist die Fachpresse. Werbemittel sind Anzeigen und Inserate.

Der Werbeeinsatz erfolgt weitgehend nach den subjektiven Präferenzen und Erfahrungen der Entscheidungsträger.

3. Verkaufsförderung

Verkaufsförderung (Sales Promotion) im engeren Sinne beinhaltet "die Koordinierung, Unterstützung und Intensivierung der Werbung und aktiven Verkaufstätigkeit. Die gestreute Werbung in den Werbemedien soll durch gezielte, direkte Massnahmen der Produzenten akzentuiert, sowie in ihrer Wirkung verbessert, (die Absatzmittler) im Verkauf der Produkte unterstützt und die Effizienz der persönlichen Verkaufsbemühungen aller jeweils eingeschalteten Absatzorgane durch Schulung, Ausbildung und andere Massnahmen gesteigert werden." (157)

Der Aufgabenbereich der Verkaufsförderung umfasst informierende, beratende und motivierende Tätigkeiten, die sich von den Massnahmen her in sachliche (materielle) Massnahmen und personelle Massnahmen einteilen lassen. (158)



Die Massnahmen der Verkaufsförderung können auf verschiedenen Wirkungsebenen eingesetzt werden. Den Adressaten entsprechend wird unterteilt in: (159)

Verkaufsförderung bei Bedarfsträgern, bei den Absatzmittlern und bei der eigenen Absatzorganisation.

Massnahmen der Verkaufsförderung, die sich an die Bedarfsträger wenden (160), können sowohl von der Unternehmung aus direkt oder in Koordination mit dem Absatzmittler unternommen werden. Grosse Bedeutung in diesem Zusammenhang haben Produktdemonstrationen. Dabei handelt es sich um:

- Besichtigung der Maschinen und Anlagen im Werk des Herstellers, gleichzeitig verbunden mit einer Werksbesichtigung, Demonstration der Funktion (Arbeitsweise) der Maschine bzw. ihrer Sondereinrichtungen.
- Besichtigung der gleichen oder einer ähnlichen Maschine im Einsatz bei Kunden,
- Versuche im Werk des Herstellers mit Versuchsmasse oder Rohprodukt (Test),
- Versuche am Ort des Interessenten mit eigenem Rohprodukt/Rohstoffen (Vorführung);

- Zurverfügungstellung einer Vorführmaschine für einen gewissen Zeitraum im Werk des Interessenten, um Tests unter den eigenen Bedingungen durchführen zu können.

Des weiteren werden Seminarien veranstaltet, zu denen potentielle Bedarfsträger und Nichtkunden eingeladen werden, um über die Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten der Maschinen und Anlagen informiert zu werden.

Prospekte, Kataloge, Listen, Broschüren, Sonderdrucke, Zeichnungen, Berechnungen usw. über Produkte, Produktprogramm, Innovationen und Veränderungen in der Herstellerunternehmung werden zusammen mit Verkaufs- und Werbebriefen als Direktwerbung (Direct Mail) an die betreffenden Stellen potentieller Bedarfsträger versandt.

Zu erwähnen sind noch die Werbegeschenke, die meist persönlich übergeben oder zu besonderen Anlässen versandt werden.

Innerhalb der unternehmungseigenen Absatzorganisation beziehen sich die Massnahmen vornehmlich auf den personellen Bereich. Mitarbeiterschulung, -förderung und -weiterbildung in Theorie und Praxis, im Werk und "draussen" beim Kunden stellen die Hauptaktivitäten dar, zusammen mit einer umfassenden Dokumentation an Material wie interne Berichte, Rapporte, Zeichnungen, Diagramme, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, externe Untersuchungen, wissenschaftliche Beiträge, Verkaufshandbücher, Bedienungsanleitungen, Konkurrenzvergleiche, Informationsmappen, Fotos, Tonbildschauen, Filme, Video usw. (161)

Neben der Zurverfügungstellung der Standardunterlagen (Prospekte, Kataloge usw.) durch den Hersteller (162) wird die erforderliche Information durch Seminare und Schulung übermittelt. Spezialisten, Techniker und Verkaufsingenieure informieren beim jeweiligen Absatzmittler oder im Werk des Herstellers an einer Vorführmaschine oder an Teilen davon (Modelle) sowie in der Theorie die Mitarbeiter der Absatzmittler und teilweise der Kunden.

4. Messen und Ausstellungen

Nationale oder internationale Fachmessen (163) vermitteln den Messebesuchern in konzentrierter Form das gesamte Leistungsangebot der Unternehmung und der Branche. Optisch-demonstrativ wird den Besuchern das - bestehende Leistungsprogramm, - Produktneheiten und - Weiterentwicklungen präsentiert. Die Funktion von Messen und Ausstellungen (164) liegt in der intensiven Information, Kommunikation, Kontaktanknüpfung und im Verkauf.

Aufgrund der charakteristischen Merkmale der Spezial- und Sondermaschinen werden Kaufabschlüsse auf einer Messe oder Ausstellung in der Regel nur im Rahmen eines Wiederholungskaufs oder eines Vertragsabschlusses, dem intensive Verhandlungen vorausgingen, getätigt.

Für die einzelne Unternehmung liegt die Bedeutung von Messen und Ausstellungen, trotz hohem personellem und finanziellem Aufwand, in: (165)

- der persönlichen Kontaktaufnahme mit Kunden, Konkurrenten, Absatzmittlern usw.,
- Kontaktintensivierung und -pflege,
- unmittelbaren Verkaufsgesprächen (Verhandlungen),
- allgemeinem Erfahrungsaustausch mit Interessenten, Kunden, Vertretern, Mitarbeitern, Zulieferern usw.,
- der aktiven Informationsaufnahme über die Markt- und Branchensituation,
- Konkurrenzanalyse,
- Informationsabgabe an die Besucher (zielgruppenspezifisch),
- Werbeeffect für die Unternehmung,
- Repräsentation, Imagepflege, Verdeutlichung einer Corporate Identity,
- Schulungseffect der eigenen Mitarbeiter (Messeerfahrung).

Besucher von Fachmessen sind in ihrer Mehrzahl "Fachleute", denen das bestehende Marktangebot bekannt ist. Ihre Anregungen, Reak-

tionen und Meinungen liefern der Unternehmung Informationen über die Bewertung ihres Leistungsangebots vom Markt aus. Die angeknüpften Messekontakte und Geschäftsverbindungen ebenso wie die erhaltenen Informationen gilt es in der Nachmessezeit zu verfolgen und zu vertiefen bzw. auszuwerten.

5. Öffentlichkeitsarbeit

"Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) bezeichnet die planmässig zu gestaltenden Beziehungen zwischen der (Unternehmung) und der nach Gruppen gegliederten Öffentlichkeit (z.B. Kunden, Geldgeber, Staat) mit dem Ziel, öffentliches Vertrauen und Verständnis zu gewinnen." (166)

Die Öffentlichkeitsarbeit erstreckt sich auf die Publikation von wissenschaftlichen Untersuchungen, von Forschungs- und Entwicklungsberichten im Rahmen der Tätigkeiten der Unternehmung, auf die Veröffentlichung von Geschäftsberichten, Festschriften, Jubiläen und die Darstellung der Firmengeschichte, sowie auf die Mitarbeit in Branchen- und Fachverbänden und Vereinigungen.

Aufgrund der Charakteristika der Spezial- und Sondermaschinen und der überragenden Bedeutung der Produktqualität in ihrer Bewertung kommt der Öffentlichkeitsarbeit eine Unterstützungsfunktion der Werbung zu. Ihr obliegt die Aufgabe, die Unternehmung, ihr Leistungsprogramm und ihr Wirken positiv hervorzuheben.

IV. Kontrahierungspolitik

Die Kontrahierungspolitik umfasst die Gesamtheit vertraglicher Vereinbarungen über das Leistungsangebot. Die Festlegung der Transaktionsbedingungen erfordert Entscheidungen über die Preis-

und Rabattpolitik, die Lieferungen und Zahlungsbedingungen (Geschäftsbedingungen oder Konditionen) und die Finanzierungsmöglichkeiten. (167)

1. Die Preispolitik

Die Preispolitik einer Unternehmung umfasst alle zielorientierten Entscheidungen bezüglich der Preisbildung der Produkte. Sie beinhaltet die Festlegung der grundsätzlichen Verhaltensweisen im Preisbereich. (168)

Entscheidungen im Rahmen der Preispolitik betreffen:

- das Preisniveau, d.h. die Bestimmung von Preislage und preispolitischem Spielraum für Einzelmaschinen und Maschinengruppen im bestehenden Leistungsprogramm der Unternehmung sowie für neuentwickelte Maschinen und
- die Preisstruktur.

Bedingt durch den spezifischen Charakter der Spezial- und Sondermaschinen und durch die jeweilige Marktsituation, werden Endpreis und Konditionen in der Regel durch Verhandlungen bestimmt. Spezial- und Sonderanfertigungen stellen eine individuelle Leistung dar, für die sich kein "Marktpreis" herausbilden kann.

Preisveränderungen bei serienmässigen Investitionsgütern führen mittel- bis längerfristig zu einer Änderung in der nachgefragten Gesamtmenge; kurzfristig kann der einzelne Anbieter durch eine Preissenkung eine Umsatzzunahme erreichen. (169)

Im Falle von anlagemässigen Investitionsgütern kann man oft gar nicht mehr von einer Gesamtnachfragekurve sprechen, da nur wenige Abnehmer, im Extremfall nur ein Abnehmer, für die Anlage in Frage kommen. (170)

Bei steigenden Preisen ist es wahrscheinlich, dass bisherige Konkurrenten vermehrt und neue Konkurrenten zusätzlich am Markt auftreten. Vermutlich werden die Preise durch zunehmenden Wettbewerb wieder nach unten korrigiert werden. (171)

Preisverhandlung und Preisvereinbarung erfolgen im Rahmen der Transaktionsepisode. Verhandlungsgrundlage bildet der Angebotspreis des Herstellers. Für die Ermittlung und Formulierung des Angebotspreises hat die anbietende Unternehmung mehrere Orientierungsgrößen, die sie je nach Marktlage und Zielsetzung unterschiedlich gewichtet. (172)

Basierend auf den Unternehmungszielen, leiten sich die mit einer bestimmten Preispolitik angestrebten Ziele ab. Aus der generell marketing-strategischen Zielsetzung (Erhöhung des Marktanteils (Umsatz), Steigerung der Rentabilität (Gewinn)) werden preispolitische Richtlinien für eine Produktgruppe oder konkrete preispolitische Verhaltensweisen für bestimmte Projekte formuliert (173) (Rentabilität oder Marktanteil je Produkt und Marktsegment oder Preisdifferenzierung und Finanzierungsmöglichkeiten).

a) Kostenorientierung

Ziel der kostenorientierten Preisgestaltung ist es, langfristig alle anfallenden Kosten zu decken und einen angemessenen Gewinn zu erzielen.

Die besonderen Charakteristika der Spezial- und Sondermaschinen erfordern eine individuelle Preisfixierung für jeden Auftrag. (174) Die Preisfixierung soll dabei ebenso die Preise bereits erstellter Anlagen und gelieferter Maschinen berücksichtigen, sowie den Zusammenhang mit dem Preisniveau des Leistungsprogramms eines Herstellers.

Um eine aktive Preispolitik führen zu können, muss jeder Hersteller seinen preispolitischen Spielraum kennen. Der preispolitische

Spielraum bezeichnet die Differenz zwischen Preisober- und Preisuntergrenze (Höchstpreis - Tiefstpreis). Jede Unternehmung strebt danach ihre Güter zu einem möglichst hohen Preis zu verkaufen. Aus der Bereitschaft der Kunden, diesen Preis zu akzeptieren, ergibt sich die Preisobergrenze. Nach unten wird der preispolitische Spielraum durch die Selbstkosten der Leistungserstellung begrenzt.

Grundsätzlich sollte eine Unternehmung ihre Leistungen nicht zu einem tieferen Preis absetzen, als der Preisuntergrenze. Die Höhe der Kosten wird im Rahmen des betrieblichen Rechnungswesens mit Hilfe verschiedener Verfahren ermittelt. (175)

b) Nachfrageorientierung

Die Bereitschaft des Kunden, einen Preis zu akzeptieren, beruht auf dessen Wertvorstellungen über den wirtschaftlichen Nutzen, den er durch Einsatz einer Maschine erzielt. Die Nutzenvorstellung, als die Gesamtheit der Bedürfnisbefriedigung, die eine Maschine oder Anlage bieten kann, zerfällt in Grundnutzen und Zusatznutzen. (176)

Der Grundnutzen wird durch die funktionale Qualität der Maschine im Hinblick auf die ihr vom Verwender zugedachte Arbeitsfunktion bestimmt. Der Zusatznutzen liegt demgegenüber in jenen Eigenschaften der Güter, die den "im geistig-seelischen Bereich" wurzelnden Bedürfnissen der Verwender entsprechen und lässt sich nur schwer oder gar nicht erfassen und quantifizieren. (177)

Der wirtschaftliche Nutzen einer Maschine kann für den Kunden z.B. in der Senkung seiner Produktionskosten oder der Hebung der Qualität seiner Erzeugnisse bestehen. (178)

Im Falle der Produktionskostensenkung entspricht der erzielte Nutzen der Differenz zwischen Fertigungskosten pro Charge/Stück

oder Zeiteinheit beim bisherigen Verfahren, und den Fertigungskosten beim neuen Verfahren. Oftmals ist der Anteil der Wertschöpfung einer Maschine am Produkt des Kunden sehr klein (bzw. unbedeutend). Die Erfassung des wirtschaftlichen Nutzens erfolgt mit Hilfe einer Wirtschaftlichkeitsanalyse (Investitionsrechnung), in der die finanziellen Konsequenzen der Investition für den Kunden dargestellt werden. Ist der wirtschaftliche Nutzen gross, so wird der Kunde auch bereit sein, einen entsprechend hohen Preis zu zahlen. (179).

Durch die Gewährung zusätzlicher Dienstleistungen (Service und Konditionen) sowie durch eine entsprechende Kommunikationspolitik kann der Hersteller die Zusatznutzenvorstellungen der Verwender beeinflussen. Die Kaufentscheidung potentieller Verwender ergibt sich primär aus dem wirtschaftlichen Nutzen, den sie mit der Maschine oder Anlage erzielen können, sofern der geforderte Preis nicht die Wertvorstellungen des Kunden übersteigt, sowie aus den dem Kunden zur Verfügung stehenden Geldmitteln (Investitionsbudget). Die nachfrageorientierte Preisfixierung auf der Basis des erzielbaren wirtschaftlichen Nutzens ist aber nur durch eine monopolartige Stellung des Herstellers möglich. (180)

c) Konkurrenzorientierung

Die Preisvorstellung potentieller Kunden orientiert sich an den Preisen ähnlicher Maschinen oder Anlagen bzw. Problemlösungen, die die vom Kunden geforderte Arbeitsfunktion in Bezug auf ein bestimmtes Gut ebenso erfüllen können (Konkurrenz- und Substitutionsgüter). Die Preise vergleichbarer Konkurrenzprodukte stellen Richtwerte dar, die in alternativen Investitionsrechnungen Eingang finden und zum Vergleich herangezogen werden.

Im Zuge des Investitionsentscheidungsprozesses werden mehrere Angebote von verschiedenen Herstellern eingeholt. Zu Preisübersicht und Preisvergleich sind die Folgekosten zu addieren. (181)

Je stärker die Konkurrenzsituation um einen Auftrag ist, je mehr Wettbewerber in einem bestimmten Marktsegment vorhanden sind, desto mehr muss von der Preisstellung auf der Grundlage des Nutzens abgegangen werden zugunsten einer kostenorientierten Preislage. Die Marktlage entscheidet also über die Verteilung des durch einen technischen Fortschritt (Produktivitäts- oder Qualitätsfortschritt) erzielten Erfolgs (Ausweitung des Nutzens) zwischen dem Investitionsgüterhersteller und dem Kunden. (182)

2. Der preispolitische Spielraum

Der preispolitische Spielraum, als Spanne zwischen der Preisober- und Preisuntergrenze, kann von der Unternehmung innerhalb gewisser Grenzen beeinflusst werden.

Die Aufgliederung der Selbstkosten einer Maschine in beherrschbare und nicht beherrschbare Kosten durch den Hersteller zeigt die Einflussmöglichkeiten auf die Preisuntergrenze. Die besonderen Fertigungsbedingungen der Spezial- und Sondermaschinen lassen für die beherrschbaren Kosten, wie Fertigungslöhne, Kosten für Entwicklung und Konstruktion sowie Verwaltung und Vertrieb, nur einen geringen preispolitischen Spielraum zu. (183)

Rationalisierungsmassnahmen ergeben sich durch die Automatisierung im Fertigungsprozess von Einzelteilen und durch die Standardisierung einzelner Teile und Baugruppen.

Konstruktions- und Entwicklungskosten fallen für jede Spezial- oder Sonderanfertigung einer Maschine neu an. Eine Kostenreduktion kann bei gleichen oder ähnlichen Aufträgen realisiert werden, wenn dieselben Konstruktionsprinzipien anwendbar sind. Konstruktions- und Entwicklungsarbeiten können dann von der Erstkonstruktion her übernommen werden. (184)

Die Grenze möglicher Rationalisierungsmassnahmen liegt bei den nichtbeherrschbaren Kosten wie Materialkosten und Kosten für

Normteile (Kaufteile) und Fremdfabrikate. Fremdfabrikate (Halb- und Fertigfabrikate) gehen als integraler Bestandteil in die Konstruktion einer Maschine ein.

Besondere Gründe, die dazu führen können, dass in der Preisstellung einer Unternehmung die Preisuntergrenze erreicht wird, ergeben sich:

- bei Neuentwicklungen.

Sonderanfertigungen, insbesondere Prototypen, bei denen die Forschungs- und Entwicklungskosten nicht vollständig auf den einzelnen Kunden übertragen werden können, da sich ansonsten eine unverhältnismäßig hohe Preisstellung ergibt.

- beim Aufbau eines integralen Qualitätssystems.

Nichtkunden und potentielle Bedarfsträger, die bisher noch keine Maschine des Herstellers in ihrem Produktionsprozess im Einsatz haben, sollen durch eine preispolitische Massnahme dazu veranlasst werden, einen Erstkauf zu tätigen. Folgen später weitere Investitionen, so hat die Unternehmung die Möglichkeit, den Verlust durch erzielte Gewinne bei Ergänzungslieferungen und Folgekäufen zu kompensieren.

- und aus marktstrategischen Gründen.

Gebrauchtmaschinen, Vorführmaschinen oder Versuchsmaschinen können in gewissen Situationen, unter Verzicht auf Abdeckung der Preisuntergrenze verkauft werden.

Diese Situation tritt z.B. aus technischen Gründen ein, indem die Konstruktion einer Maschine oder die Konzeption einer Anlage geändert wird, bzw. dieser Maschinentyp nicht mehr hergestellt wird, oder durch unternehmensinterne Gründe, indem der Bedarf an diesem Maschinentyp sich nur auf eine geringe Stückzahl und wenige Kunden beschränkt. Bietet sich die Möglichkeit zum Verkauf der Maschine an einen Kunden, bevor zeitlich grössere Folgekosten entstehen (Entwertung durch Veralterung, Lagerungs-, Unterhalts- und Kapitalkosten), so wird die Maschine abgegeben.

Den Investitionsmotiven der Bedarfsträger liegt eine konkrete Problemstellung zugrunde, deren Lösung die Investitionsentscheidung weitgehend determiniert. Somit wird die Nachfrage nach Investitionsgütern primär durch deren technische Eigenschaften ausgelöst.

Der Einfluss der Preisstellung auf die Nachfrage nach Investitionsgütern wird dadurch relativiert: mit Hilfe der Preispolitik versuchen die einzelnen Hersteller, den grössten Teil des gegebenen Nachfragevolumens auf ihre Unternehmung umzuleiten; das Nachfragevolumen des Marktsegments selbst bleibt dabei für die Herstellerunternehmung ein Datum. (185)

Die besonderen Konstruktions- und Fertigungsbedingungen der Einzelfertigung ermöglichen bei gegebener Qualität nur eine geringe Kostendegression. Ist die Herstellerunternehmung aus wettbewerbspolitischen Gründen dazu gezwungen, ihre Preise zu reduzieren, so geht mit dieser Preissenkung meist auch eine qualitative Anpassung der Maschine parallel. (186) Preissenkung und qualitative Anpassung der Maschine an die Konkurrenz- und Nachfragesituation des Marktes beeinflussen direkt die Produktpolitik der Unternehmung.

3. Die Preisstruktur

Die Festlegung der Preisstruktur beinhaltet die Formulierung konkreter Preisrichtlinien für bestimmte Produkte und Märkte. Insbesondere zählen dazu: das Preisniveau, Preisanpassungen nach oben oder unten, Preisdifferenzierungen und die Margenpolitik. (187)

Die Bestimmung des Preisniveaus orientiert sich an den Selbstkosten der Angebotsleistung an der preispolitischen Zielsetzung der Unternehmung, den Wertvorstellungen der Abnehmer und der

Preislage der Konkurrenzprodukte. Das Preisniveau reflektiert gleichzeitig die Stellung der Unternehmung im Markt wie: technologische Führungsposition, Qualität in der Verarbeitung und Zuverlässigkeit in der Funktion der Maschinen und Anlagen.

Preisanpassungen nach oben erfolgen aufgrund: (188)

- der Teuerung von Material- und Lohnkosten, (steigende Herstell-/Selbstkosten),
- der Absicherung gegen Risiken (Wechselkurs-, Länderrisiken) oder
- durch die Erbringung zusätzlicher Dienstleistungen, die im Preis mit abgegolten werden sollen (Inbetriebnahme der Maschine und Einweisung des Bedienungspersonals (Schulung)).

Preisanpassungen nach unten sind bei erhöhten Stückzahlen in der Fertigung möglich, durch Rationalisierungsmassnahmen in der Produktion oder aufgrund von marktstrategischen Überlegungen. (189)

Preisdifferenzierungen sind in der Investitionsgüterindustrie vor allem bei Standardmaschinen zu finden. Listenpreise existieren für gewisse Maschinentypen in ihrer Grundausführung. (190) Sonder-einrichtungen und Zusatzgeräte (Masskonfektion) werden separat berechnet. Kunden mit hohem Nachfragepotential und Referenzkunden oder bestimmte Branchen, die aufgrund der morphologischen Struktur des Marktsegments direkt mit der Herstellerunternehmung in Kontakt stehen, erhalten gesondert vereinbarte Preisnachlässe (Rabatte).

Im Anlagen- und Systemgeschäft stellen die abgegebenen Preise infolge des höheren Komplexitätsgrades des Anlagen-/Dienstleistungsbündels oft Richtwerte (Höchstpreise) dar, die in inter-organisationalen Verhandlungen zwischen Hersteller und Bedarfs-träger korrigiert und bestätigt werden müssen.

Die Margenpolitik bezieht sich in der Investitionsgüterindustrie insbesondere auf den Produktionsverbindungshandel im Export.

Dies betrifft vor allem die Frage, ob die Preise auf den Exportmärkten von der Herstellerunternehmung selbst mit einer bestimmten Marge für die Vertretungen vorgegeben werden, oder ob die Vertretung ihre Preispolitik autonom festlegen kann. (191)

4. Die Konditionen

Die Konditionen umfassen die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen sowie die Finanzierungsmöglichkeiten. Lieferungs- und Zahlungsbedingungen sind in den allgemeinen Geschäftsbedingungen der Herstellerunternehmung festgelegt oder werden individuell vereinbart.

Die Zahlungsbedingungen regeln:

- die Zahlungsweise
(z.B. bei umfangreichen Anlagen oder Systemen erfolgen Teilzahlungen bei Auftragsannahme, zum Zeitpunkt der Lieferung/Installation und nach einer bestimmten Zeit nach Inbetriebnahme);
- die Zahlungsabwicklung (offene Rechnung, Akkreditiv, Wechsel);
- die Zahlungsfristen und Skonti.

Die Finanzierungsmöglichkeiten betreffen die kurz-, mittel- oder langfristige Kreditierung von Forderungen in Höhe des Absatzpreises. (192) Die Kreditgewährung kann durch die Herstellerunternehmung selbst oder durch Kreditinstitute übernommen werden (Fremdfinanzierung).

Bei der Abnehmerfinanzierung durch die Herstellerunternehmung (Lieferantenkredit) werden die Zahlungsbedingungen und -modalitäten situationsspezifisch festgelegt. Die entstandene Forderung und die mit der Finanzierung entstehenden Risiken, besonders im

Exportgeschäft (Währungs-, Transfer-, Verzugs-, Ausfallrisiko usw.) können an ein Finanzierungsinstitut abgegeben werden (Wechseldiskont, Forfaitierung, Factoring bzw. durch den Abschluss einer Exportrisikogarantie gedeckt werden).

Eine weitere Möglichkeit der Finanzierung von Investitionsgütern ist das Leasing.

Eine Art "versteckte Finanzierung" bilden zahlreiche Varianten der Selbstfinanzierung. So kann z.B., wenn das Investitionsbudget des Jahres bereits ausgeschöpft wurde, die Maschine oder Anlage dem Kunden vermietet werden. Beim Kaufabschluss wird die Miete dann teilweise angerechnet - oder die Maschine wird dem Kunden für einen gewissen Zeitraum kostenlos zur Verfügung gestellt - oder es wird eine gebrauchte Maschine in Kommission übernommen bzw. mit dem Kaufpreis verrechnet. Eine weitere Art der Finanzierung, besonders mit Entwicklungs- und Staatshandelsländern, besteht im Abschluss von Gegengeschäften.

C. Marketing-Mix: Die Kombination der Marketing-Aktionsvariablen

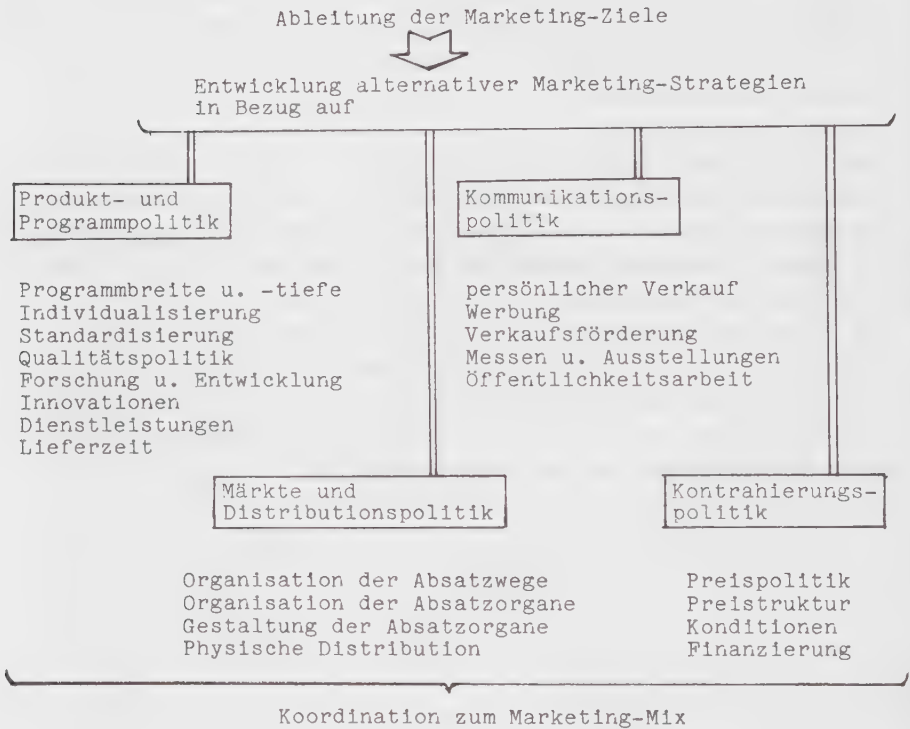


Abb. III - 6: Die Kombination der Marketing-Aktionsvariablen
zum Marketing-Mix.

Die situations- und zielgerechte Gestaltung der marktgerichteten Aktionsvariablen findet ihren Abschluss in der Auswahl möglicher Strategienkombinationen (Strategien-Mix).

Entscheidungen über eine geeignete Kombination der Marketing-Aktionsvariablen werden erschwert durch: (193)

- eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten
- ihre partielle Substituierarbeit
- die zwischen ihnen bestehenden Wirkungsinterdependenzen,
- die Unsicherheit der Auswirkungen der einzelnen Massnahmen, und
- die Reaktionen der Umwelt (Umweltentwicklung, Reaktionen der Mitbewerber, usw.).

Eine mögliche Vorgehensweise zur Bestimmung der geeigneten Kombination von Marketing-Aktionsvariablen besteht in einem sukzessiven Entscheidungsprozess, indem zuerst die "tragenden" Aktionsvariablen, nämlich jene, von denen der Absatzerfolg primär abhängt, festgelegt werden. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass in einer spezifischen Situation nicht alle Marketing-Aktionsvariablen gleichermassen zur Zielerreichung beizutragen vermögen. Indem zuerst die dominierenden Aktionsvariablen bestimmt werden, wird für die übrigen Aktionsvariablen ein Bezugspunkt vorgegeben. (194)

Die tragende Aktionsvariable stellt das Produkt selbst dar (Produktdominanz). Aufgrund der Informationen, die laufend durch die Kontakte mit potentionellen Investoren und Verwendern an die Unternehmung herangetragen werden, wird entschieden, ob das bestehende Maschinenprogramm belassen, oder in seiner Breite und/oder Tiefe erweitert werden soll.

Wird das Maschinenprogramm in seiner Struktur beibehalten, wird der Schwerpunkt innerhalb der Produktpolitik auf die Qualitätssicherung, Standardisierung und den Lieferservice gelegt werden.

Die Kontrahierungspolitik wird je nach Situation durch die Wettbewerbsintensität am Markt vorgegeben. Die Kommunikationspolitik, insbesondere die Werbung, der persönliche Verkauf, die Verkaufs-

förderung und Messen und Ausstellungen, sowie die akquisitorischen Wirkungen der Distributionspolitik erlangen in der Marktdurchdringung und Markterweiterung ihre Bedeutung.

Wird die Entscheidung getroffen, dass das Maschinenprogramm in seiner Breite und/oder Tiefe erweitert werden soll, so liegt das Schwergewicht bei den Innovationen und der Forschung und Entwicklung.

Entwicklungen bezüglich neuer Produkte betreffen in der Mehrzahl der Fälle eine Produktweiterentwicklung oder -verbesserung, bzw. sie beziehen sich auf neue Zusatz- oder Vorsatzgeräte, die die Arbeitsfunktion der Maschine erweitern.

Ist das innerbetriebliche Versuchs- und Entwicklungsstadium abgeschlossen, so liegt es an der Absatzorganisation verschiedene interessierte Kunden zum Test für die Übernahme der Maschinen und Aggregate in der Produktion zu gewinnen.

Ist dieses Stadium erfolgreiche abgeschlossen und kann die Maschine als "reif" für die Produktion betrachtet werden, werden im Rahmen der Kontrahierungspolitik ihr Preis bestimmt. Der Wettbewerbssituation der betreffenden Güterkategorie entsprechend wird die Preisstruktur festgelegt.

Der Kommunikationspolitik obliegt die Aufgabe das "neue Produkt" potentiellen Bedarfsträgern bekanntzumachen und am Markt einzuführen. Die bestehende Absatzorganisation muss entsprechend auf die mit dem "neuen Produkt" verbundenen Neuerungen in Anwendung und Einsatz bzw. in der technischen Handhabung der Maschine vorbereitet werden und auch auf evtl. Änderungen in der Kommunikation mit der Zielgruppe.

Durch die Interdependenzen zwischen den einzelnen Aktionsvariablen, die Unsicherheit in ihren Auswirkungen aufgrund der Dynamik

und der Reaktion des Umfeldes (technischer Fortschritt, Konkurrenzverhalten usw.) und in Bezug auf ihre zeitliche Abstimmung, in dem sich die beabsichtigten Wirkungen zeitlich nicht genau prognostizieren und auf einzelne Perioden isolieren lassen, müssen die meisten Entscheidungen unter subjektiver Wahrscheinlichkeit getroffen werden.

Zur Bestimmung der geeigneten Kombination der verfügbaren Marketing-Aktionsvariablen wird nach subjektiven Schätzungen die Wahrscheinlichkeit des Eintretens bestimmter Umweltzustände angenommen und die Bewertungskriterien für die Aktionsvariablen festgelegt.

Auf diese Weise soll festgestellt werden, in wie weit einzelne Varianten bei vorherrschen bestimmter Umweltkonstellationen einen Erfolgsbeitrag zu erbringen versprechen und mit welchem Risiko sie verbunden sind. Alternative Strategien werden bezüglich ihrer Realisierbarkeit und ihrer potentiellen Wirksamkeit beurteilt, ungünstige Strategien werden eliminiert. (195)

D. Die Marketing-Organisation

Die Integration des Marketingdenkens in einer Unternehmung fordert organisatorische Regelungen, die die Marktorientierung auf allen Ebenen aller Bereiche gewissermassen "institutionalisieren". (196)

Die Marketingorganisation, verstanden als die Gestaltung der Gesamtunternehmung unter dem Primat der Markterfordernisse (197) kann dabei auf zwei Ebenen betrachtet werden:

- Zum einen die Gestaltung einer marketinggerechten Organisationsstruktur des eigentlichen Absatzbereiches und
- zum anderen die marketinggerechte Gestaltung der Gesamtorganisation.

Marketingorganisation	Ebene d. Gesamtorganisation
	Ebene d. Absatzorganisation

An eine Marketingorganisation werden folgende Anforderungen gestellt: (198)

- sie soll eine rasche Anpassung und Ausrichtung der Unternehmungsaktivitäten an veränderte Markttendenzen und Umwelteinflüsse sowie an sich wandelnde Bedürfnisse der Zielgruppe gewährleisten (Flexibilität);
- sie soll das Zusammenwirken mit anderen Unternehmungsbereichen (Funktionen) sicherstellen (Koordination und Integration) und
- sie soll alle unmittelbar marketingrelevanten Funktionen und Aktivitäten in ihrem Wirkungszusammenhang koordinieren, synchronisieren und harmonisieren.

Als Bestimmungsfaktoren, nach denen sich die Gestaltung einer Marketingorganisation ausrichten muss, gelten: (199)

- geistige Einstellung der Geschäftsleitung und ihre Grundsätze (Marketing als Denkhaltung),
- Grösse, Art und Komplexität der Unternehmung,
- Marktstellung der Unternehmung,
- Art der Produkte,
- Art des Absatzkanalsystems, und die
- Intensität der Absatztätigkeit und des Verkaufseinsatzes.

Insgesamt ergeben sich für die Gestaltung der Marketingorganisation in ihrer Gesamtstruktur vier verschiedene Alternativen; (200)

- die funktionale Marketingorganisation;
- die produktorientierte Marketingorganisation;
- die kundenorientierte Marketingorganisation;
- die regional ausgerichtete Marketingorganisation)

Je nachdem, nach wievielen Gliederungskriterien die Marketingorganisation einer Unternehmung ausgerichtet ist, wird zwischen einer ein- und mehrdimensionalen Organisationsstruktur (Matrixorganisation) unterschieden.

1. Marketing und Gesamtstruktur der Unternehmung

Grundsätzlich kann die Kombination von Mitteln auf verschiedenen Niveaus in verschieden umfassender Weise und in verschiedenen Zeitdimensionen konzipiert werden. Der Tragweite der zu bestimmenden Strategie entspricht das hierarchische Niveau der Entscheidungsträger in der Verantwortung. (201)

Entscheidungen über die Basisstrategien fallen in den Zuständigkeitsbereich der Unternehmungsführung, die dabei die Teilbereiche Marketing, Produktion, Finanzwirtschaft, Forschung und Entwicklung usw. zu koordinieren hat. (202) Entscheidungen über Mittelkombinations-Strategien fallen in den Verantwortungsbereich der Marketing-Leitung. (203)



Abb. III - 7: Funktionale Gliederung einer Organisation mit integriertem Marketing.

Quelle: vgl. Bidlingmaier, J.: S. 135, u. Hill, W.: Marketing, Bd. 2, S. 335.

2. Die funktionsorientierte Marketingorganisation

Wird von einer Unternehmung im wesentlichen nur eine Produktgruppe auf einem weitgehend gleichartig strukturierten Markt angeboten, so bietet sich die Gliederung der Gesamtstruktur nach Aufgaben und Verrichtungen an.

In der funktionsorientierten Marketingorganisation werden alle unmittelbar marketingrelevanten Funktionen wie Marktforschung, Marketingplanung, Werbung und Verkaufsförderung usw. in der Marketingabteilung zusammengefasst. Auf der Ebene der Gesamtunternehmung stellt das Marketing, als eine der Grundfunktionen der Unternehmung, einen Teilbereich dar. Die funktionale Gliederung einer Organisation ermöglicht den Einsatz von Spezialisten zur Aufgabenerfüllung. Die uneingeschränkte Linienautorität der Vorgesetzten gewährleistet die Einheit der Auftragserteilung und ermöglicht schnelle Entscheidungen.

Ein Nachteil dieser Gliederungsstruktur liegt in den Koordinationsschwierigkeiten der Abteilungen im Hinblick auf die jeweilige Marketingstrategie für einzelne Produkte oder Produktgruppen begründet. (204)

Trotz der Dominanz des Marketingdenkens haben die spezifischen Interessen einzelner Teilbereiche ihre Berechtigung. Unterstützung, Durchsetzung und Koordination unterschiedlicher Marketingstrategien werden bei zunehmender Heterogenität des Leistungsprogramms der Unternehmung für die Entscheidungsträger immer schwieriger. (205)

Zur Vermeidung dieses Problems bietet sich die funktionsorientierte Marketingorganisation mit produktbezogenen Stabsstellen an, in der eine funktionale Gliederung der Unternehmungsteilbereiche mit einer produktorientierten Aufteilung der Stabstellen verbunden wird.

Für die Betreuung der Produkte ist ein Produktmanager verantwortlich, dessen Aufgabe in der Koordination der einzelnen Funktionsbereiche für die von ihm betreuten Produkte besteht. Herausragendstes Merkmal ist die fehlende Weisungsbefugnis des Produkt-Managers bezüglich "seiner" Produkte gegenüber den funktional gegliederten Abteilungen. Die Realisierung einer Marketingstrategie für die ihm anvertraute Produktgruppe kann er nur aufgrund seiner Detailkenntnisse und mittels seiner Überzeugungskraft durchsetzen. (206)

3. Die produktorientierte Marketingorganisation

Bei der produktorientierten Marketingorganisation wird direkt unterhalb der obersten Führungsebene nach Produkten bzw. Produktgruppen gegliedert. In sich sind die Produktgruppenabteilungen meist funktional organisiert, so dass den individuellen Kundenwünschen, angefangen von der Produktentwicklung bis hin zum Kundendienst nach Auslieferung, weitgehend entsprochen werden kann. Einzelne Funktionen wie z.B. Einkauf, Fertigung oder Forschung und Entwicklung, können, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden, zentral durchgeführt werden.

Um ein Gleichgewicht zwischen den einzelnen dezentralen Funktionsbereichen, der Sparten, Divisions- oder Geschäftsbereiche, und dem Gesamtinteresse der Unternehmung zu wahren, müssen übergeordnete zentrale Funktionen geschaffen werden, die auf verschiedenen hierarchischen Ebenen Koordinierungsaufgaben erfüllen. Der Leiter jeder Produktgruppe (Produkt-Manager) besitzt hier - im Gegensatz zum Stabstellenkonzept - volle Linienautorität. (207)

Die "Divisionalisierung" der Unternehmung in weitgehend selbständig handelnde Entscheidungsbereiche bietet sich für Unternehmungen an, deren Leistungsprogramm aus mehreren Produktgruppen be-

steht, die sich an verschiedene Marktsegmente mit unterschiedlichem Entwicklungs- und Marketing-know-how wenden. Dadurch werden klare Verantwortlichkeiten begründet und die Zurechnung von Kosten und Erlösen ermöglicht.

In einer Provit-Center-Organisation, als konsequente Weiterentwicklung der Divisionalisierung, besitzen die einzelnen Divisionen "Erfolgsverantwortung", d.h. sie sind für die in ihrem Bereich entstehenden Gewinne und Verluste direkt verantwortlich.

4. Die kundenorientierte Marketingorganisation

Eine Ausrichtung der Gliederungsstruktur auf die Spezialprobleme verschiedener Kundengruppen bietet sich an, wenn die entsprechenden Marktsegmente genügend gross sind und sich voneinander bezüglich der Einkaufspraktiken, der gewünschten Problemlösungen, der Betriebsgrösse, den Anforderungen an die Produkte, der Distributionswege der Preis- und Werbereagibilität erheblich voneinander unterscheiden (Kundenmanagement). (208)

5. Die regional ausgerichtete Marketingorganisation

Bei einer regional ausgerichteten Marketingorganisation wird das gesamte Marktgebiet einer Unternehmung räumlich unterteilt. Die jeweiligen Marktregionen werden durch einen Gebietsmanager betreut, der in seiner Region für alle Kunden und das gesamte Leistungsprogramm der Unternehmung verantwortlich ist (Gebietsmanagement). (209)

6. Mehrdimensionale Typen der Marketingorganisation

Mehrdimensionale Gliederungen der Organisationsstruktur sind auf verschiedenen Ebenen nach unterschiedlichen Prinzipien möglich,

oder auf gleicher Ebene durch zwei entgegengesetzte Organisationsprinzipien (Matrixorganisation) (z.B. werden die unternehmerischen Teilbereiche funktional gegliedert, die Marketingfunktionen nach Produkten, und die Absatzorganisation nach Regionen oder Kundengruppen).

Beim Matrixsystem wird sowohl nach horizontalen als auch nach vertikalen Linienfunktionen gegliedert (z.B. nach Funktions- und Produktbereichen). (210)

Grundlegendes Kriterium zur Gliederung des Geschäftsbereichs Maschinen zur Verarbeitung von Nahrungsmitteln sind die zu verrichtenden Funktionen wie Einkauf, Fertigung, Konstruktion usw. wobei einzelne Funktionen aufgrund der Ablauforganisation bzw. aufgrund ihrer personellen Besetzung (zahlenmässig) anderen Funktionen zugeordnet sein können wie z.B. Einkauf zu Produktion oder Forschung und Entwicklung zu Konstruktion. Desweiteren können, aufgrund der Grösse der Investitionsgüterhersteller, einzelne Funktionen zum Teil als Stabsstelle der Geschäftsleitung angesprochen werden, wie z.B. Personalwesen oder Patentverwaltung.

Zentrale Bedeutung innerhalb der funktionalen Gliederung der Gesamtstruktur eines Investitionsgüterherstellers besitzt das Marketing. Aufgrund der Ausrichtung des Produktionsprogrammes auf Spezial- und Sondermaschinen als kundenindividuelle Problemlösung, orientieren sich alle Unternehmensteilbereiche an den durch das Marketing vorgegebenen Werten und Bezugsgrössen.

Die Gliederung der Marketing-Organisation richtet sich nach der Anzahl, der Grösse und der Bedeutung der von der Unternehmung angebotenen Produktgruppen, der von ihr bearbeiteten Kundengruppen und der bearbeiteten regionalen Märkte.

Stellt die Unternehmung Investitionsgüter für verschiedene Bereiche her wie z. B.:

- Schlachtung und Zerlegung, Kühlung, Verarbeitung und Verpackung,

oder für bestimmte Arbeitsfunktionen innerhalb einzelner Bereiche wie z. B.:

- innerhalb der Verarbeitung in Zerkleinerung, Mischen, Füllen usw. oder
 - innerhalb der Verpackung in Verpackung in Folien oder Dosen
- bzw. sind die hergestellten Investitionsgüter von der Gütertypologie her verschieden wie z.B.:
- Vorrichtungen und Aggregate,
 - kleinere Geräte und Maschinen, technisch wenig komplex,
 - Maschinen und Anlagen, die in Bezug auf ihre Herstellung und anwendungstechnisch komplexe Anforderungen stellen,
- so ist die Marketing-Organisation produktgruppen-orientiert untergliedert.

Innerhalb des Teilbereichs Marketing für die einzelne Produktgruppe werden alle Funktionen wie Aussendienst, Marktforschung, Werbung usw. separat durchgeführt, wobei einzelne Funktionen wie z.B. Marktforschung, Werbung, Verkaufsförderung oder Spedition aufgrund ihrer Auslastung zentral zusammengefasst werden können.

Eine kundengruppen orientierte Aufteilung der Marketing-Organisation wird dann vorgenommen, wenn die Investitionsgüter gleicher Arbeitsfunktion sich von ihrer Anwendung her an unterschiedliche Einsatzbereiche wenden, wie z.B. fleischverarbeitende Betriebe und innerhalb der Fleischverarbeitung Nahrungsmittel und Tiernahrung; Schmelzkäseherstellung, Fischverarbeitung und evtl. weitere Anwendungsbereiche bzw. die Aufteilung nach industriellem und handwerklichem Einsatzbereich.

Eine Untergliederung der Marketing-Organisation nach Ländern bzw. innerhalb eines Landes nach Regionen wird aufgrund der Streuung der Bedarfsträger und der stark exportorientierten Branche praktisch immer vorgenommen. Für die Länder und Regionen, die von der Unternehmung aus direkt bearbeitet werden, werden einzelnen Funktionen wie Marktforschung, Werbung und Verkaufsförderung zentral, jedoch auf das einzelne Land abgestimmt, durchgeführt.

Übersteigt der Marktanteil der Unternehmung eine gewisse Grösse, bzw. nimmt der Umsatzanteil des einzelnen Landes im Vergleich zum Gesamtumsatz der Unternehmung eine bestimmte Grösse an, so ist der Investitionsgüterhersteller gezwungen die direkte Bearbeitung des Landes auszugleichen und an eine nationale Vertretung zu übergeben, entweder an unternehmungsfremde Organe als Vertretung/ Vertretungen oder an unternehmungseigene Organe durch Gründung einer Tochtergesellschaft oder Verkaufsniederlassung. Die einzelnen Tochtergesellschaften werden dabei wie Profit-Center geführt.

Nach welchen Gliederungskriterien die Marketingorganisation strukturiert wird, stellt für den Einzelfall eine heuristisch zu bewältigende Aufgabe dar. (211)

Insgesamt ergibt sich eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten und Zwischenformen der dargestellten grundsätzlichen Organisationsstrukturen.

V i e r t e r T e i l

Mitteleinsatz:

Die Realisierung der Marketing-Strategien

A. Das Episodenkonzept

Investitionsentscheidungen, deren Inhalt Investitionsgüter hoher Problemkomplexität sind, werden nicht im Verlauf eines einzigen kollektiven Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozesses getroffen. Vielmehr handelt es sich um eine Folge lose gekoppelter, zum Teil parallel verlaufender, sich überschneidender, wechselseitig initiiertender kollektiver Entscheidungsprozesse, die sich auf unterschiedliche Teilaspekte der Investitionsgütertransaktion beziehen können. (1)

Der logische Ablauf einer Investitionsgütertransaktion kann aus der Sicht der beschaffenden Organisation idealtypisch in sechs Phasen untergliedert werden: (2)

Anregung, Informations- und Alternativensuche,
Alternativenbewertung, Auswahl und Entschluss,
Realisation und Kontrolle.

Die mit der Anbahnung, Vereinbarung und Durchführung einer interessierenden Investitionsgütertransaktion verbundenen Aktivitäten und Interaktionen zwischen zwei oder mehreren Akteuren, werden zu einer Transaktionsepisode zusammengefasst. (3)

Mittelpunkt der Transaktionsepisode bildet der Austausch von Gütern und Leistungen. Damit werden Entscheidungsprozesse, die unmittelbar mit dem Kauf bzw. Verkauf der Investitionsgüter verbunden sind, von jenen Entscheidungen abgegrenzt, die ausserhalb der einzelnen Transaktionen zur Förderung ganzer Klassen von Transaktionen dienen. (4)

Der Differenzierung des Absatzgeschehens nach Phasen, in denen aktuelle Transaktionen stattfinden, und solchen, die unabhängig von einem augenblicklichen Entscheidungsanlass sind, liegt die Überlegung zugrunde, dass die Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen gemäss dem Anlass ihres Einsatzes variiert. (5)

Gestaltung der	innerhalb	
Marketing-		der Transaktionsepisoden
Aktionsvariablen	ausserhalb	

I. Marketingaktivitäten ausserhalb der Episoden:
das Potentialkonzept

1. Potentiale für Investitionsgütertransaktionen

Marketingaktivitäten ohne aktuellen Entscheidungsanlass dienen dem Aufbau und der Pflege von Potentialen. Potentiale umfassen dabei alles, was geeignet erscheint, Transaktionsepisoden zu fördern, deren Komplexität zu reduzieren und einen günstigen Verlauf der Episoden herbeizuführen. (6)

Gemäss ihrem Wirkungsbereich unterscheidet man zwischen Massnahmen, die aussenwirksamen Charakter haben und solchen, die der internen Vorbereitung und Unterstützung dienen. (7)

Aussenwirksame Massnahmen, d.h. solche, die auf Elemente der Umwelt einer betrachteten Organisation gerichtet sind, werden als Promotion bezeichnet. Marketingaktivitäten, die innerhalb der betrachteten Organisation Veränderungen hervorrufen, werden als Adaption bezeichnet. (8)

Marketingaktivitäten	Adaption
ausserhalb von	
Transaktionsepisoden	Promotion

Adaptionsaktivitäten steigern den Vorbereitungsgrad der Unternehmung für zukünftige Transaktionen. Kapazitäten und Fähigkeiten der Unternehmung und ihre Mitarbeiter werden auf mögliche Problemlösungsprozesse vorbereitet und ausgerichtet. Dazu zählen der Aufbau von Wissen und der entsprechenden Informationssysteme (Marktforschung, Marktsegmentierung), die Schulung von Mitarbeitern, die Entwicklung neuer Produkte und Problemlösungen (F + E) sowie die allgemeine Vorstrukturierung zukünftiger Transaktionsepisoden in Form der generellen Formulierung von Verhaltensrichtlinien wie Policies, Prozeduren, Programme und Organisationsformen (z.B. Projektmanagement). (9)

Der Umfang der Adaptionsaktivitäten variiert mit dem Leistungsangebot der Unternehmung.

Spezial- und Sondermaschinen, die in ihrer Ausrichtung auf eine kundenindividuelle Problemlösung komplexe Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse zur Festlegung der Transaktionsbedingungen erfordern, schliessen verschiedene Adaptionsaktivitäten als Teilprozesse in die einzelne Transaktionsepisode mit ein.

Dies sind Produktgestaltung und teilweise Forschung und Entwicklung, einzelne Stufen der Marktforschung, bezogen auf intra-organisatorische Strukturen und die Beteiligten am Investitionsentscheidungsprozess des Verwenders, sowie der Fixierung der Geschäftsbedingungen, Lieferzeit, Konditionen usw.

Promotionsaktivitäten dienen der Förderung ganzer Klassen von Transaktionen und sind primär auf die Zielgruppe der Unternehmung ausgerichtet. Wichtigste Beeinflussungsaktivitäten im Rahmen der Kommunikationspolitik der Unternehmung sind die persönliche Kontaktpflege, die Werbung, die Verkaufsförderung und die Öffentlichkeitsarbeit.

Die persönliche Kontaktpflege umfasst hierbei, im Gegensatz zum persönlichen Verkauf (oder dem Vertretereinsatz), alle Aktivitäten, die Mitglieder und/oder der Unternehmung nahestehende Personen ohne Akquisitionsabsicht gezielt oder zufällig unternehmen, um bestehende Kontakte zu potentiellen Verwendern, externen Unterstützern, staatlichen Organen usw. aufrechtzuerhalten, zu vertiefen und zu erweitern. (10)

Verwenderorganisationen entwickeln im Rahmen ihres Beschaffungsmarketings ebenfalls Promotions- und Adaptionsaktivitäten, die im Hinblick auf eine Transaktionsepisode Potentiale darstellen.

2. Die Potentiale sozialer Akteure.

Adaptions- und Promotionsaktivitäten dienen dem Aufbau, der Pflege und der Entwicklung von Potentialen, die innerhalb der Transaktionsepisoden aktiviert werden können. Potentiale stellen latent vorhandene (Leistungs-)Fähigkeiten und Kapazitäten von Individuen, Gruppen oder Organisationen dar, die durch ihr bloßes Vorhandensein bzw. durch das Wissen der Beteiligten um ihr Vorhandensein und im Falle ihrer Aktivierung den Verlauf einer

Transaktionsepisode beeinflussen können. Unterteilt wird in objektiv vorhandene (z.B. Leistungspotentiale) und durch die Beteiligten subjektiv wahrgenommene Potentiale (z.B. Wissenspotentiale, Image). (11)

Um wirksam werden zu können, müssen Potentiale durch spezifische Aktivitäten bzw. Interaktionen der Akteure aktiviert werden. Potentiale können absichtlich oder unbeabsichtigt durch Aktivitäten und Interaktionen innerhalb der Transaktionsepisoden, als auch durch Ereignisse im Aktivitäts-/Interaktions-Strom des Episodenumfeldes aktiviert werden. (12)

Potentiale manifestieren sich als Rahmenbedingungen im jeweils relevanten sozio-ökonomischen Feld. Sie können als Gruppe von Randbedingungen (strukturelle Merkmale) im Umfeld einer interessierenden Transaktionsepisode aufgefasst werden, deren Existenz Ablauf und Ergebnis der Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse beeinflussen kann. (13)

Allgemein können die Potentiale eines Akteurs (Individuums, sozialen Systems) für eine oder mehrere interessierende Episoden (z.B. Transaktionsepisoden) charakterisiert werden als spezifische Konstellation struktureller Merkmale des für die Analyse dieser Episoden relevanten sozio-ökonomischen (Um-)Feldes, deren Existenz im Falle einer Aktivierung Wirkungen auf die interessierenden Episoden zeitigen. (14)

3. Aufbau und Aktivierung von Potentialen.

Generelle Marketingaktivitäten der Investitionsgüterhersteller und -verwender ausserhalb der einzelnen Transaktionsepisoden (Adaptions- und Promotionaktivitäten) dienen dem Aufbau und der Pflege von Potentialen (Pfeil 1). Diese können nun innerhalb der

Transaktionsepisode aktiviert werden (Pfeil 2). Dabei rufen die Aktivitäten innerhalb, bzw. die Ergebnisse der Transaktionsepisode selbst Auswirkungen auf diese Potentiale hervor (Pfeil 3).

Bestehende Potentiale können durch Handlungen der Akteure geschwächt oder verstärkt werden, z.B. durch einmalige Preiszugeständnisse oder durch Flexibilität der Produktgestaltung. Entsprechend der Aktivierung der Potentiale, die durch die Aktivitäten und Interaktionen der beteiligten Akteure bewusst oder als unbeabsichtigter Nebeneffekt bzw. durch exogene Entwicklungen hervorgerufen werden kann, zeigen die Aktivitäten innerhalb der Transaktionsepisode selbst Auswirkungen auf die Potentiale, bzw. beeinflussen exogene Entwicklungen die Wirkung der Potentiale. (Pfeil 4). (15)

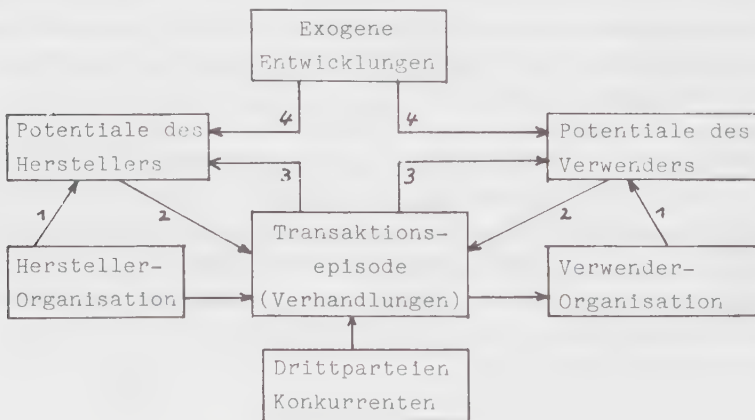


Abb. IV - 1: Der Zusammenhang von Marketingaktivitäten, Transaktionsepisode und Potentiale einer Organisation.
Quelle: Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 10

Pflege und Entwicklung der Potentiale einer Unternehmung sind häufig Gegenstand vergleichsweise umfassender Systemkonzeptionen. (16)

Marketing-Informationssysteme dienen dem Aufbau und der Pflege von Informationspotentialen. Distributionssysteme mit einem Netz von Niederlassungen und Vertretungen, und einem qualifizierten Stab von Mitarbeitern im persönlichen Verkauf dienen der Entwicklung und der Pflege akquisitorischer Potentiale für die Kontaktaufnahme.

Die Systemkonzeption schliesst dabei die Bedingung nach einer einfachen Aktivierung der Potentiale innerhalb der Transaktionsepisoden mit ein: Marketing-Informationssysteme sollen "benutzerfreundlich", Distributionssysteme als Kontaktstellen "leicht zugänglich" sein. Diese Systeme können selbst als Potentiale aufgefasst werden. (17)

Als Potentiale zweiter Ordnung dienen sie der Entwicklung und Pflege der Potentiale erster Ordnung (Wissens-, Macht-, Konsenspotentiale usw.) und erleichtern deren Aktivierung.

Der Morphologie des Marktes, dem Investitionsverhalten der Zielgruppe und dem Leistungsprogramm der Unternehmung entsprechend, ergeben sich die Notwendigkeiten und Erfordernisse, die an ein Potentialkonzept gestellt werden. Der Aufbau und die Entwicklung der Potentiale leiten sich aus der gewählten Strategienkombination der Unternehmung ab.

Adaptions- und Promotionsaktivitäten zur Potentialentwicklung können selbst im Rahmen des Episodenkonzepts betrachtet werden. Die Entwicklung neuer Produktkonzeptionen, die Durchführung von Werbekampagnen und die Realisierung von Ausbildungsprogrammen sind als zusammenhängende Marketingaktivitäten mit definierbarem Anfang und Ende gekennzeichnet. Sie können als Episoden aus den Massnahmen der Werbung, Schulung und Produktentwicklung hervorgehoben werden. (18)

II. Marketingaktivitäten innerhalb der Episoden

1. Konstitutive Teilprozesse der Transaktionsepisode

Grundsätzlich kann die Betrachtung einer Investitionsgütertransaktion von Seiten des Investitionsgüterherstellers oder von Seiten des Verwenders aus vorgenommen werden. Darüber hinaus differenzieren wir zwischen Entscheidungsprozessen, die sich auf die Investitionsentscheidung (Kaufentscheidung) direkt beziehen und Entscheidungsprozessen, die objektbezogen die Erstellung des Investitionsgutes (Leistungserstellung) bzw. die Eingliederung des Investitionsgutes in die Verwenderorganisation betreffen. Dementsprechend liegen aus der Sicht des Investitionsgüterherstellers Investitionsobjekt-Erstellungsprozesse und Angebots- und Verkaufsprozesse vor, sowie aus der Sicht des Verwenders Beschaffungsentscheidungsprozesse und Investitionsprozesse. (19)

Im Mittelpunkt der Entscheidungsprozesse steht das Leistungsangebot (Investitionsobjekt) in seiner Beziehung zur Problemstellung (Aufgabenstellung). In enger Interaktion zwischen Hersteller und Verwender werden die einzelnen Teilprozesse aufeinander abgestimmt und koordiniert.

Die wechselseitige Abstimmung der Transaktionsprozesse und -bedingungen wird in interorganisationalen Verhandlungen von den Repräsentanten der beteiligten Organisationen getragen. In intraorganisationalen Verhandlungen mit den übrigen Mitgliedern ihrer Organisation werden Verhandlungsziele und -strategien festgelegt und die Verhandlungsergebnisse erläutert. (20)

Verhandlungen	intraorganisational
innerhalb der	
Transaktionsepisode	interorganisational

Transaktionsepisoden beziehen sich nicht ausschliesslich auf die Abwicklung der Transaktion. Der Komplexität der Investitionsgüter entsprechend, erfordern die einzelnen Teilprozesse intraorganisationale Beratungs-, Planungs-, Projektierungsprozesse usw. auf Seiten des Herstellers im Rahmen des Investitionsobjekt-Erstellungsprozesses bzw. Investitionsprüfungs- und Eignungsprozesse technischer und wirtschaftlicher Art auf Seiten des Verwenders im Rahmen des Investitionsprozesses. (21)

Mit der primären Episode sind im Falle komplexer Investitionsgüter oftmals Sekundärtransaktionen verbunden, die sich auf die Finanzierung (Banken), den Transport (Spedition) oder auf Beratung (consulting engineers) usw. beziehen können.

Die idealtypische Gliederung einer Transaktionsepisode in einzelne Teilprozesse dient analytischen Zwecken: die betrachteten Phasen können arbeitsteilig, inhaltlich und zeitlich überlappend auftreten.

Nicht jede Episode endet zwangsläufig in einer Transaktion; Episoden können in unterschiedlich fortgeschrittenen Stadien abgebrochen werden (vollständige - unvollständige Transaktionsepisode). Daraus ergibt sich für die beteiligten Organisationen das Entscheidungsproblem, ob und wie eine Transaktionsepisode weiterverfolgt werden soll, sofern die Wahrscheinlichkeit, die Transaktionsepisode erfolgreich mit einem Auftrag abschliessen zu können, gering ist.

Speziell der Anbieterunternehmung erwachsen mit der Ausarbeitung von Angeboten, Besichtigungen, Vorführungen usw. und durch den persönlichen Einsatz der Mitarbeiter nicht unerhebliche Kosten. (22)

2. Erklärungsansätze in der Theorie

Der Beschaffungsentscheidungsprozess einer Unternehmung erweist sich als äusserst komplexer und vielschichtiger Entscheidungsprozess, dessen ausschliesslich wirtschaftliche Analyse zu seiner Erklärung und Begründung nicht genügen kann.

Vom Betrachtungsstandpunkt des Herstellers ausgehend, werden vermehrt integrierte Betrachtungsweisen, in denen die Standpunkte beider Parteien berücksichtigt werden, zur Erklärung der Entscheidungsprozesse herangezogen. Der Betrachtungsebene entsprechend wird vom organisationslosen Individuum abstrahiert und die Einbettung in seine organisatorische Umwelt mit einbezogen.

Der Mensch als Handlungs- und Entscheidungsträger, dem bisher weitgehend rationales Verhalten (*homo oeconomicus*) unterstellt wurde, wird einer verhaltenswissenschaftlich-interdisziplinären Analyse unterzogen, die es ermöglicht, sein individuelles Verhalten, seine Motive und Reaktionen zu erklären.

Die Erfassung und Erklärung der Entscheidungsprozesse und der Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen innerhalb der Transaktionsepisode erfolgt mit Hilfe der Ansätze zum individuellen und organisationalen Kaufverhalten. Die wechselseitige Kommunikation und Beeinflussung der beteiligten Individuen und Organisationen wird mit Hilfe der personalen und organisationalen Interaktionsansätze (*multiorganisational - feldtheoretisch orientiert*) erfasst und dargestellt. (23)

Betrachtungsstandpunkt

Betrachtungsebene	einseitig	wechselseitig
Individuum	individuelles Kaufverhalten	personale Interaktionsansätze Verkäufer-Käufer-Dyade
Organisation	organisationales Kaufverhalten	organisationale Interaktionsansätze interorganisational multiorganisational feldtheor. orientiert

Abb. IV - 2: Betrachtungsebene und Betrachtungsstandpunkt absatztheoretischer Ansätze.

Quelle: vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.,
Lutschewitz, H.

Die Eingliederung einzelner Wissens Elemente aus unterschiedlichen Ansatzbündeln in die theoretische Konzeption des Investitionsgüter-Marketing als detaillierte Behandlung einzelner Problemkreise verstärkt die Erkenntnis und Erklärung komplexer Investitionsentscheidungsprozesse. Integrierte Ansätze ermöglichen, der Komplexität der betrachteten Investitionsgüter entsprechend, ein situatives Eingehen auf die verschiedenen Betrachtungsebenen und -standpunkte.

3. Komplexe Investitionsgüter.

Der Unterteilung der Investitionsgüter mit Hilfe der Gütertypologie in verschiedene Güterkategorien liegt die Überlegung zugrunde, dass sich dem Investitionsobjekt entsprechend unterschiedliche Kauf- und Verkaufsentscheidungsprozesse abgrenzen lassen. Die Transaktion solcher Investitionsgüter kann aber auf

verschiedenen Märkten (Marktsegmenten) und bei verschiedenen Verwendern unterschiedlich komplexe Entscheidungssituationen und -probleme hervorrufen.

Um die von der Art des Gutes ziemlich unabhängigen Kaufsituationen der Verwender in die Analyse miteinbeziehen zu können, wird nicht unmittelbar auf die Merkmale und Konfigurationen dieser Güter Bezug genommen, sondern auf die Probleme, die im Rahmen der Transaktion solcher Güter zu bewältigen sind. (24)

Wird davon ausgegangen, dass ein und dasselbe Investitionsgut in unterschiedlichen Organisationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedlich komplexe Probleme verursacht, so bildet nicht das Investitionsgut selbst, sondern die mit dieser Transaktion verbundene Problemkomplexität den Ausgangspunkt für eine Kennzeichnung unterschiedlicher Investitionsgütertransaktionen. (25)

Die Komplexität der Probleme lässt sich mit Hilfe dreier allgemeiner Dimensionen operationalisieren: (26)

- der Wert des Investitionsgutes
- die Neuartigkeit der Problemdefinition, und
- der Umfang der organisationalen Veränderungen, die das Investitionsgut bei Hersteller- bzw. Verwenderorganisation hervorruft.

Der Wert des Investitionsgutes ergibt sich beim Verwender in Relation zum jährlichen Investitionsvolumen und beim Hersteller in Relation zum Umsatz.

Die Neuartigkeit der Problemdefinition staffelt sich in der Verwenderorganisation danach, ob ein reiner, ein modifizierter Wiederholungsbedarf oder ein Erstkauf vorliegt. Beim Hersteller ist zu unterscheiden, ob das Investitionsgut aus der Serienfertigung stammt, ob Modifikationen eines Seriegutes vorliegen oder ob nach Auftrag produziert wird.

Als Indikator für den Umfang der hervorgerufenen organisationalen Veränderungen kann der Quotient aus Kosten der Veränderungen und Anschaffungspreis dienen, wobei die Kosten der Umschulung und Neueinstellung von Mitarbeitern der Veränderung der Distributions- und Produktprozesse sowie der Installation des Gutes als Kosten des organisationalen Wandels aufgefasst werden. (27)

Das Ausmass dieser drei Dimensionen kann auf einer ordinalen Skala abgetragen und miteinander kombiniert werden.

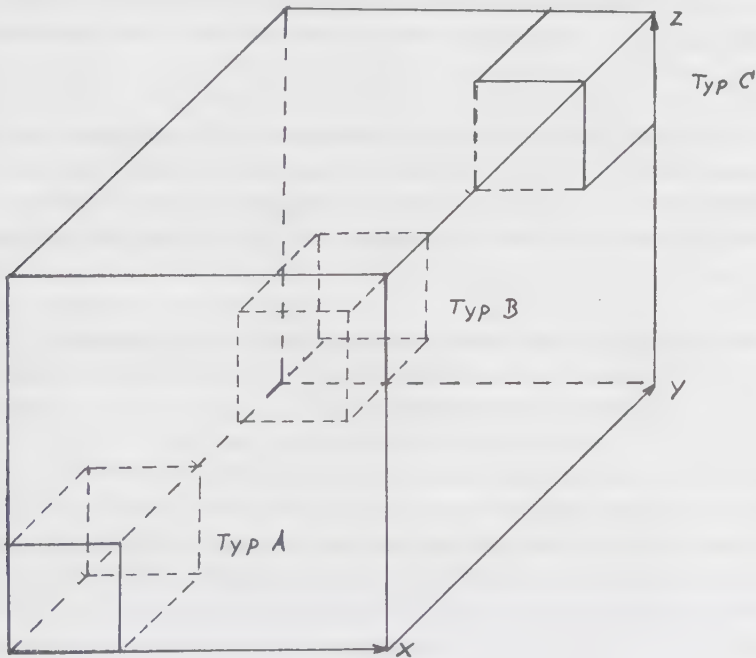


Abb. IV - 3: Routinemässige (Typ A), adaptive (Typ B) und innovative (Typ C) Kaufentscheidungssituationen.
Quelle: vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing..., S. 56 ff, u. vgl. Meffert, H.: Produktivgüter-Marketingforschung ..., S. 12.

"Die Komplexität der Probleme ist dabei bei Herstellern und Verwendern von Investitionsgütern umso höher, je grösser der relative Wert des Investitionsobjekts ist, je neuartiger die zu bewältigenden Probleme eingeschätzt werden und je umfangreicher der organisationale Wandel in der Hersteller- und Verwenderorganisation ist, der mit der Entwicklung und Herstellung bzw. mit der Einführung und Verwendung des Investitionsobjekts verbunden ist." (28)

Die Ausprägungen der drei Bestimmungsfaktoren werden in der Regel bei Hersteller und Verwender nicht gleichermassen übereinstimmen (asymmetrische Entscheidungssituation).

Die Einordnung der Spezial- und Sondermaschinen sowie der Anlagen und Systeme in den Rahmen der Bestimmungsfaktoren zur Problemkomplexität zeigt uns tendenziell, aufgrund der Definition und der Merkmale dieser Investitionsgüter, eine hohe Ausprägung der Dimensionen an (Typ C).

Die Zugrundelegung einer hohen Ausprägung der Problemkomplexität einer Investitionsgütertransaktion in den Mittelpunkt der weiteren Betrachtungen erfolgt aufgrund: (29)

- der deutlichen Hervorhebung der Interaktion von Hersteller und Verwender während der Kauf- und Verkaufsentscheidungsprozesse, und
- der Möglichkeit, psychologische, soziologische und organisationale Einflussfaktoren in die Betrachtung mit einzubeziehen.

4. Die Interaktionen innerhalb der Transaktionsperiode

Ausgehend von der Komplexität der zugrunde gelegten Investitionsgüter zeigen Häkansson und Östberg (30) den direkten Zusammenhang zum Intensitätsgrad der Interaktion zwischen den beteiligten Or-

ganisationen auf. Grundlage ihres Modells bilden die situationalen Variablen: (31)

- Produkt, als Austauschvariable, charakterisiert durch den Grad der Produktstandardisierung, der Austauschrichtung und der Menge der ausgetauschten Produkte,
- Markt, als Umweltvariable, charakterisiert durch die Kriterien homogen - heterogen und stabil - dynamisch.
- Teilnehmer, als Interaktionspartner, charakterisiert nach ihrer Organisationsstruktur, ihrer Technologie sowie nach ihrer Fähigkeit, die Ungewissheit des Interaktionspartners zu reduzieren.

Die Komplexität des Interaktionssubsystems wird durch die Anzahl der beteiligten Entscheidungsträger auf beiden Seiten, der Stabilität der Beziehungen und der Anzahl unvorhergeplanter Aktivitäten während der Interaktion erfasst. Das gesamte Interaktionssystem wird durch den Grad der Ähnlichkeit zwischen den einzelnen Subsystemen charakterisiert. (32)

Dabei werden in drei verschiedenen Kaufsituationen die Intensitätsgrade der Interaktion in Beziehung zur Veränderung der situationalen Variablen untersucht. (33)

Bei vollkommen standardisierten Produkten, wo dem Verwender die Angebotsleistung des Herstellers und dem Hersteller die Entscheidungsvariablen des Verwenders bekannt sind, besteht geringe wahrgenommene Ungewissheit und kein Bedürfnis nach sozialer Interaktion. Die Interaktionssubsysteme sind beinahe identisch und bestehen aus einem oder einigen wenigen Entscheidungsträgern auf beiden Seiten.

Bei einem weniger standardisierten komplexen Produkt ergibt sich ein umfangreicherer Austauschprozess, da keiner der Teilnehmer genau weiss, welche Entscheidungsvariable ihre Interaktionspartner zugrundelegen werden, und da zwischen den einzelnen Verwen-

dern als auch zwischen den einzelnen Herstellern Unterschiede bestehen (heterogener aber stabiler Markt).

Die Interaktion besitzt in diesem Fall durch das Bedürfnis nach sozialer Interaktion einen mittleren Komplexitätsgrad.

Zwischen den Interaktionssystemen bestehen einige Unterschiede.

Bei komplexen Produkten kann keiner der Teilnehmer erkennen, welche Entscheidungsvariable ihre Interaktionspartner zugrunde legen werden. Von den Entscheidungsvariablen wird angenommen, dass sie von Kunde zu Kunde und ebenso von Hersteller zu Hersteller verschieden sind und sich in der Zeit verändern. Der dynamische Wandel innerhalb und zwischen den Interaktionspartnern ergibt eine hohe Ungewissheit mit dem Bedürfnis nach umfassender sozialer Interaktion. Es entstehen komplexe Interaktionssysteme.

Die wahrgenommene Ungewissheit der Entscheidungsträger aufgrund der Komplexität der Kaufsituation (situationale Variable) kann durch entsprechend intensive Aktionen und Interaktionen reduziert werden. Durch die Entscheidungsträger wahrgenommene ökonomische Vorteile in der Kooperation können zu wirtschaftlichen und technologischen gegenseitigen Anpassungen führen.

Soziale Interaktionen und gegenseitige Anpassungen der beiden Organisationen (Entgegenkommen in wirtschaftlichen und technischen Problemen) führen dann zu dauerhaften Macht-Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Hersteller und Verwender, die mit den Kriterien: (34)

reward power, coercive power, expertness power,

legitimacy power und identification power

charakterisiert werden.

5. Verhandlungen innerhalb der Transaktionen

Der Komplexität der Investitionsgüter und den erforderlichen Dienstleistungen entsprechend, werden innerhalb der Transaktions-episode die Entscheidungen über die Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen getroffen. (35)

Die Festlegung der Transaktionsbedingungen umfasst in der Regel mehrere Phasen (Verhandlungsrunden), in denen sich interorganisationale Verhandlungen der Repräsentanten beider Organisationen mit intraorganisationalen Verhandlungen abwechseln. Mit zunehmender Komplexität der Entscheidungssituation ist zu erwarten, dass die Verhandlungsprozesse intensiver geführt werden (da eine grössere wahrgenommene Ungewissheit besteht, entwickelt sich ein grösseres Bedürfnis nach sozialer Interaktion).

Die Transaktionsepisode wird zur Vereinfachung des Problemlösungsprozesses in einzeln zu bewältigende Teilprobleme zerlegt (Aufgabendekomposition in technische, wirtschaftliche und juristische Fragen, oder nach den Problembereichen Preis, Finanzierung, Dienstleistungen usw.), die im Rahmen eines "joint decision process" als einzelne, kollektive Entscheidungsprozesse verhandelt und gelöst werden. (36)

Die getroffenen Teilentschlüsse (Festlegungen) fungieren dann als Beschränkungen für den weiteren Problemlösungsfortgang innerhalb der Episode (Creeping Commitment). (37)

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass durch die Aufnahme der Verhandlungen die beteiligten Organisationen von der beidseitigen Vorteilhaftigkeit einer Transaktion gegenüber einer Nichteinigung überzeugt sind. Dabei dominieren bei beiden Interaktionspartnern die subjektiven Vorstellungen über die Position des Kontrahenten sowie über die eigene Lage im Falle der Nichteinigung und über das Ausmass mögliche Zugeständnisse. (38)

Der Grad der Übereinstimmung der subjektiv definierten und möglichen Einigungsbereiche (Verhandlungsziele) sowie die angewendeten Verhandlungsstrategien und Verhaltensweisen der Transaktionspartner bestimmen den Ablauf und den Einigungspunkt des Entscheidungsprozesses. Der Verlauf von Verhandlungen kann als distributiv oder integrativ bezeichnet werden.

Distributive Verhandlungen beruhen auf Interessengegensätzen der Verhandlungspartner, die Kooperationsbereitschaft der Beteiligten ist gering. (39)

Integrative Verhandlungen beruhen auf der Kooperationsbereitschaft der Verhandlungspartner, eine gemeinsame Problemlösung (Kompromiss) herbeizuführen. Die Integration der Zielvorstellungen der Verhandlungspartner setzt eine positive sozio-emotionale Attitude zur Einigung über eine Problemstellung voraus (Entscheidungsprozess des kollektiven Problemlösens). Die Transaktion komplexer Investitionsgüter (innovative Kaufsituation) erfordert ein situatives Eingehen auf die Kapazitäten und Fähigkeiten des jeweiligen Interaktionspartners (Koordination und gegenseitige Anpassung). (40)

Mit zunehmender Komplexität der Entscheidungssituation ist zu erwarten, dass die hierarchische Zusammensetzung der beteiligten Entscheidungsträger variiert und die Geschäftsleitung in den Entscheidungsprozess mit einbezogen wird. In dieser Situation erweitert sich der Entscheidungsspielraum (Entscheidungsfeld), administrative Entscheidungsprozesse wandeln sich zu politischen Entscheidungsprozessen. (41)

Die einzelnen kollektiven Entscheidungsprozesse innerhalb der Transaktionsepisode können, da sie sich auf Teilaufgaben und damit Teilaspekte der Transaktion beziehen, als Subepisoden aufgefasst werden. Bezieht man für die Unterscheidung der Teilaspekte den Strom der Aktivitäten und Interaktionen innerhalb und

ausserhalb der Transaktionsepisode mit ein, so beinhalten diese:
(42)

- die Produktion, Transformation und Transaktion physischer Objekte,
- die Produktion und Distribution von Aussagen (Erkenntnis, Aufklärung, Intelligenz),
- den Aufbau, die Sicherung und die Ausübung von Macht,
- die Bildung von Konsens und
- die Herstellung und Sicherung von Festlegungen, Willensäusserungen und Selbstverpflichtungen.

Kollektive Entscheidungsprozesse setzen sich vom Inhalt her aus Aktivitäten und Interaktionen aller fünf Kategorien zusammen.
(43)

Nicht alle Aktivitäten und Interaktionen sind konkreten Entscheidungsprozessen zuzuordnen, so wie nicht jede Transaktionsepisode das Ergebnis bewusster Entscheidungsprozesse ist. (44)

6. Die Akteure der Transaktionsepisode

Die Analyse einer Transaktionsepisode bezieht alle Akteure und deren soziale Beziehungen, die die Bedingungen einer spezifisch interessierenden Transaktion in nicht vernachlässigbarer Weise beeinflussen, in die Betrachtung mit ein. (45). Als Akteure werden differenziert: Individuen und soziale Systeme (soziale Akteure), die weiter in Organisationen, Gruppen, Kollektive und Koalitionen unterteilt werden. (46).

Organisationen sind formale soziale Systeme, bewusst gegründet, um explizit formulierte Aufgaben in arbeitsteiliger Weise zu erfüllen. Sie besitzen eine Verfassung, d.h. eine Menge grundlegender Regelungen, die Angaben u.a. über die Autorisierungsrechte einzelner Personen und über die Domäne der Organisation enthalten. (47)

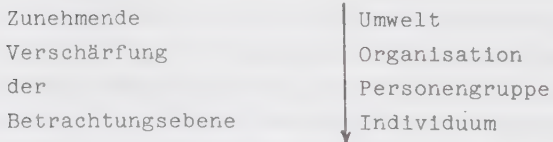
Gruppen sind relativ isolierte soziale Systeme, deren Mitglieder untereinander häufiger und intensiver interagieren als mit Elementen ihrer Umwelt. Solche Gruppen können innerhalb und zwischen den interagierenden Organisationen auftreten. (48)

Kollektive kennzeichnen sich durch eine hohe Interaktion, die sich in der Verpflichtung auf gleiche Werte, Ideen oder Symbole äussert und dazu führt, dass Mitglieder eines Kollektive gegenüber anderen Mitgliedern sich Beschränkungen auferlegen, Solidarität üben und kooperieren. (49)

Koalitionen sind soziale Systeme, deren Mitglieder sich nach aussen in koordinierter Weise verhalten. Koalitionen können dabei selbst wiederum aus Organisationen bestehen oder den Typ einer Organisation annehmen. (50)

Die Betrachtung einer Transaktionsepisode schliesst die sozialen Systeme des sozio-ökonomischen Feldes nicht vollständig ein; die Erfassung der beteiligten Akteure bezieht sich unter Umständen nur auf einzelne Mitglieder oder ein Subsystem einer Organisation. Um den Strom der Aktivitäten und Interaktionen der Akteure, der den Ablauf des Problemlösungsprozesses beeinflusst, zu erfassen, erweist es sich als zweckmässig, die Einflussfaktoren auf vier verschiedenen Ebenen zu betrachten: (51)

- individuelle Einflussfaktoren,
- interpersonelle Einflussfaktoren,
- organisationale Einflussfaktoren, und
- umwelt- oder umfeldbedingte Einflussfaktoren.



Individuelle Einflussfaktoren liegen in den Eigenschaften der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen begründet. Das Verhalten des Individuums wird zum zentralen Faktor in Entscheidungsprozessen, denn nur Individuen können Probleme definieren, entscheiden und handeln. Das Individualverhalten bestimmt sich aus: (52)

- demographischen Faktoren (Alter, Geschlecht, Ausbildung, Einkommen, Berufszugehörigkeit usw.),
- Persönlichkeitsmerkmalen (Risikobereitschaft, Temperament, Weltanschauung, Motivation, kognitive Struktur, Lernverhalten usw.),
- Merkmalen der sozialen Interaktion (Informationsverhalten, soziale Integration, Vertrauenswürdigkeit usw.),
- der persönlichen Präferenzstruktur (Identifikation mit der Organisation bzw. den konkreten Aufgaben) und
- der Entscheidungssituation.

Das individuelle Verhalten wird durch eine komplexe Kombination individueller und organisationaler Ziele gekennzeichnet.

Interpersonelle Einflussfaktoren liegen in der Gruppenstruktur zwischen den am Entscheidungsprozess beteiligten Personen begründet. Gruppengrösse und -zusammensetzung, formelle und informelle Informations- und Machtbeziehungen zwischen organisationsinternen oder -externen Personen, Motivation und Konflikthandhabung führen zu gruppendynamischen Prozessen, die sich auf das Entscheidungsverhalten auswirken (soziale informale Faktoren). (53)

Organisationale Einflussfaktoren ergeben sich aus den Merkmalen des formalen Entscheidungsprozesses. Die Beeinflussung durch die Formalstruktur der am Entscheidungsprozess teilnehmenden Organisationen, Stellen und Personen beruht auf Verhaltensnormen und Entscheidungsregeln, die für die Beteiligten verbindlich sind. Die Entscheidungsträger werden als Mitglieder von Organisationen

von deren Zielen motiviert und gelenkt und von den finanziellen, technologischen und menschlichen Ressourcen in ihrer Entscheidungsfreiheit beschränkt. (54)

Risikogesichtspunkte, Flexibilität und Innovationsbereitschaft der Entscheidungsträger beeinflussen das Entscheidungsverhalten ebenso wie die formale Organisationsstruktur im Sinne der Kommunikations-, Status-, Autoritäts-, der Belohnungs- und der Arbeitsstruktur (formale - organisatorische Faktoren). (55)

Umweltfaktoren stellen Merkmale des sozio-ökonomischen Umfeldes dar, die den Entscheidungsprozess beeinflussen und deren Ursprung oder Willenszentrum ausserhalb der direkt an einer Transaktion beteiligten Organisationseinheiten liegt. Umweltbedingte Einflussfaktoren bestimmen die Verfügbarkeit von Gütern und Diensten, prägen den Informationsfluss zwischen Organisation und Umfeld (Netzwerke im sozio-ökonomischen Feld), bestimmen den allgemeinen wirtschaftlichen Rahmen sowie die übrigen vorherrschenden Werte und Normen. (56) Physikalische, technologische, ökonomische, politische, gesetzliche und kulturelle Faktoren werden durch eine Reihe von Institutionen wie Kunden, Konkurrenten, Lieferanten, Gewerkschaften, Verbände, Regierung (Staat) usw. ausgeübt.

7. Die differenzierte Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen.

Die Abstimmung der Marketing-Aktionsvariablen auf den organisationalen Investitionsentscheidungsprozess und die darauf wirkenden Einflussfaktoren kann als Stufenfolge mit zunehmender Verschärfung der Entscheidungsgrundlagen für Gestaltung und Einsatz der Marketingaktivitäten dargestellt werden. Dabei erfordert jede zusätzliche Differenzierungsstufe auch zusätzliche Informationen. (57)

Die schrittweise Verschärfung der Information über die betrachtete Kundenorganisation, deren Individuen, deren Restriktionen und Gegebenheiten ermöglicht die Identifikation potentieller Beschaffungsprobleme. Im Falle der vollständigen Identifikation aller Merkmals- und Einflusskategorien können die Gestaltung und der Einsatz der Marketingaktivitäten phasendifferenziiert, adressatenspezifisch (hierarchie- und rollenspezifisch) und individuell erfolgen. (58)

Die Bewältigung einer Transaktionsepisode hoher Problemkomplexität kann als Folge lose gekoppelter, kollektiver Entscheidungsprozesse (Subepisoden innerhalb der Transaktionsepisode) aufgefasst werden, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Von ihrem Inhalt her beziehen sich die einzelnen kollektiven Entscheidungsprozesse auf Teilprobleme, die sich im Rahmen des Investitions- bzw. Beschaffungsentscheidungsprozesses ergeben. Der Investitionsentscheidungsprozess wird als Gewinnungs- und Verarbeitungsprozess der relevanten Tatbestände des Investitionsentscheidungsfeldes verstanden (59) und wird in seinem Verlauf in folgende idealtypische Phasen (aus der Sicht des Investors) eingeteilt: (60)

- 1) Antizipation oder Wahrnehmung eines Problems
(Bedürfnisses) und einer allgemeinen Lösung,
- 2) Feststellung und Beschreibung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Güter,
- 3) Suche und Qualifikation potentieller Bezugsquellen,
- 4) Einholen und Analyse von Angeboten,
- 5) Bewertung der Angebote und Auswahl des/der Lieferanten,
- 6) Auswahl des Verfahrens der Beschaffungsabwicklung und Durchführung,
- 7) Leistungs-feedback und Neubewertung.

Der Investitionsentscheidungsprozess stellt eine dynamische, fortlaufend wechselnde Interaktion zwischen den Mitgliedern der beteiligten Organisationen dar. (61)

Mit dem Durchlaufen der einzelnen Phasen legt sich der potentielle Verwender in seiner Investitionsentscheidung mehr und mehr fest, und die Erfolgchancen neu hinzukommender Anbieter werden kleiner. (62)

Der Kaufsituation entsprechend, in der sich ein potentieller Investor befindet, werden die einzelnen Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses zeitlich durchlaufen. Liegt ein reiner Wiederholungskauf vor, werden die einzelnen Phasen relativ schnell und routiniert durchschritten. Im Fall des modifizierten Wiederholungskaufs nimmt der Investitionsentscheidungsprozess im Vergleich dazu mehr Zeit in Anspruch, und beim Erstkauf, in dem alle Phasen detailliert durchschritten werden, beansprucht der Investitionsentscheidungsprozess im Vergleich die längste Zeitspanne. (63)

B. Der Investitionsentscheidungsprozess

I. Anregung und Entstehung des Investitionsbedarfs

Gleichgültig, woher eine Anregung erfolgt, können die möglichen Motive und Zielsetzungen, die einen potentiellen Investor zu einer Investition veranlassen, angegeben werden: (64)

- Gewinn- und Rentabilitätsstreben
- Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Umsatzsteigerung und Erweiterung des Marktanteils
- Bewahrung und Ausbau der Unternehmungssubstanz
- Sicherheit und Unabhängigkeit des Unternehmens
- Bilanz- und Liquiditätsziele
- Ansehen der Firma
- Persönliches Image und Prestige

- Politische Macht und gesellschaftlicher Einfluss
- Soziale Absicherung der Belegschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Legt man diesen vielfältigen Katalog möglicher Motive und Zielsetzungen dem Investitionsprozess zugrunde, so kann eine Investition nach ihrem primären Zweck in Ersatzinvestition, Rationalisierungsinvestition, Erweiterungsinvestition, Sicherungsinvestition und Diversifikation unterschieden werden. Dem Zielsystem der Unternehmung entsprechend, werden Prioritäten für die einzelnen Investitionsbereiche innerhalb der Unternehmung vorgegeben (Bereichsziele) und die verfügbaren Mittel pro Teilbereich (Budgets) zur Verfügung gestellt (Investitionsplanung pro Teilbereich).

Tendenziell kann mit zunehmender Grösse der Unternehmung erwartet werden, dass: (65)

- "- der gesamte Prozess der Investitionsplanung stärker formalisiert und organisiert ist,
- die Differenzierung und Spezialisierung der Einkaufsfunktion zunimmt,
- die Zahl der Entscheidungsbeteiligten zunimmt,
- eine stärkere Delegation der Entscheidungen erfolgt,
- zur Abwicklung grösserer Investitionsprojekte spezifische Projektgruppen eingerichtet werden,
- analytische Verfahren zur Bewertung alternativer Angebote häufiger und differenzierter verwendet werden."

Durch die Organisation und die Formalisierung der Investitionsplanung werden die Rechte und Pflichten zur Antragstellung, wann immer sich im Zuständigkeitsbereich einer Abteilung eine Notwendigkeit dazu ergibt, festgelegt.

Als antragstellende Instanzen werden auf Stufe der Gesamtleitung einer Unternehmung unterschieden: (66)

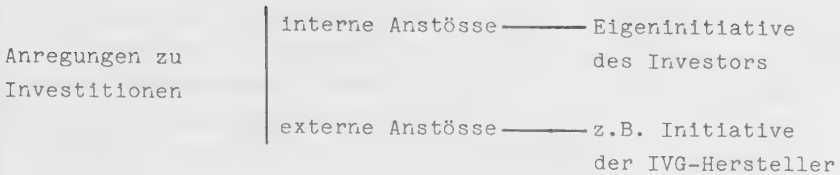
- Anträge von Teilbereichsleitern (sofern diese nicht selbst für den Entscheid zuständig sind),
- Anträge von Mitgliedern einer mehrköpfigen Gesamtleitung (soweit die Kompetenz bei einem anderen Mitglied oder beim Kollegium liegt), und
- Anträge von Hilfsstellen der Führung (aufgrund ihrer besonderen fachlichen Zuständigkeit).

In der Regel wird es allen Mitarbeitern offenstehen, entsprechende Initiativen und Vorschläge zu unterbreiten (Vorschlagsrecht). Die Anregungen werden durch die verantwortlichen Stellen des jeweiligen Fachbereichs (Abteilungen) (67) entgegengenommen, beurteilt und sofern sie sich als notwendig erweisen, formell als Antrag ausgearbeitet, auf ihre formelle und materielle Richtigkeit hin überprüft und an die Entscheidungsträger weitergeleitet.

Die Unternehmungsleitung, die in alleiniger Verantwortung letztlich die Entscheidung trifft, stützt sich auf die Gutachten und Prüfungsergebnisse der verschiedenen Fachleute aus den einzelnen Teilbereichen der Unternehmung.

Investitionen im Fertigungsbereich beziehen, ihrer Bedeutung entsprechend, primär die oberste Unternehmungsleitung und die technische Leitung (Produktion, F + E, Technik) in den Entscheidungsprozess mit ein. Anderen Instanzen (Finanzwesen, Marketing), untergeordneten Stellen und Aussenstehenden fallen meist Klärungs- und Beratungsaufgaben zu. (68)

Anstösse zu Investitionen, die eine Eigeninitiative der Verwen-derunternehmung auslösen, entstehen aus der Situation, in der sich die Unternehmung befindet, und aus Ideen und Informationen der Mitarbeiter, die eine Verbesserung der Situation, im Hinblick auf die Zielerreichung der Unternehmung, anstreben.



Anstösse zu Investitionen, die aus Initiativen der Investitionsgüterhersteller hervorgehen, entstehen aufgrund der persönlichen Kontaktpflege, durch periodische Besuche von Repräsentanten der Unternehmung oder Vertretung (Direktkommunikation), sowie durch allgemeine Anregungen und Informationen mit Hilfe der Werbung usw. (indirekte Kommunikation). (69)

1. Identifikationsprozess

Der Identifikationsprozess umfasst die konkrete Bestimmung der Bedarfsträger innerhalb der Zielgruppe. Die Zielgruppenbestimmung erfolgt aufgrund bekannter Kundendaten oder im Rahmen der Informationsbeschaffung aufgrund von Sekundärinformationen. Aufbauend auf den bekannten Marktdaten vollzieht sich die Kontaktaufnahme zu den Bedarfsträgern im Rahmen der Kommunikationspolitik der Unternehmung. Nach erfolgter Kontaktaufnahme sind die kundenbezogenen Informationen zu vervollständigen und im Hinblick auf die Identifikation potentieller Investitionsvorhaben zu überprüfen. Die zusätzlich gewonnenen oder aktualisierten Informationen beziehen sich auf eventuelle investitionsentscheidungsbeeinflussende fördernde oder hemmende Wirkungen, die sich aus der Situation der kontaktierten Organisation heraus erkennen lassen.

Die detaillierte Kenntnis umweltbezogener, (spezifische Absatzmarktsituation, Wettbewerbsdruck), organisationaler (finanzielle Situation, Investitionsplanung und -ablauf) und personaler (Zu-

sammensetzung des Investitionsentscheidungsremiums, individuelle Aufgabenträger) Merkmale und Einflussfaktoren auf den Investitionsentscheidungsprozess innerhalb einer Unternehmung erlaubt es dem Investitionsgüterhersteller, den Prozessablauf phasen-, hierarchie- und sachbereichsdifferenziert zu beeinflussen sowie auf die Person und den Einfluss der individuellen Entscheidungsträger einzugehen.

Die Erhebung der verfügbaren Primärdaten über die Kundenorganisation mit zunehmendem Detaillierungsgrad der investitionsentscheidungsbeeinflussenden Faktoren erfolgt im Rahmen der persönlichen Kontaktaufnahme (persönlicher Besuch, Vertreterbesuch) und wird durch Besuchs- oder Vertreterberichte dokumentiert. (70)

Die Kontaktnahme mit der Kundenorganisation kann nach ihrer hierarchischen Struktur auf Ebene der Geschäftsleitung, auf Teilbereichsebene (z.B. mit der Produktion, Forschung und Entwicklung oder Technik) oder bei bestehenden Kundenkontakten auf Ebene des Service- und Kundendienstes erfolgen. Oftmals erfahren Aussen-dienstmitarbeiter von ihren "Kollegen" in der Kundenorganisation, welche Investitionsvorhaben oder Veränderungen innerhalb der Organisation anstehen.

Sachbereichsspezifisch untergliedert sich die Kontaktnahme auf die Bereiche: (71)

- Produktion - hier werden die Aufgabenstellung und das Anforderungsniveau an das Investitionsobjekt festgelegt; (72)
- Technik - hier wird das Investitionsobjekt auf die Aufgabenerfüllung hin beurteilt (Leistung, Servicefreundlichkeit, Unterhaltskosten usw.);
- Einkauf - hier werden die allgemeinen Transaktionsbedingungen ausgehandelt, d.h. die wirtschaftlichen Bedingungen, die mit der Durchführung der Investition verbunden sind (Preisgestaltung, Zahlungsbedingungen, Leistungen des Investitionsgüterherstellers oder -verwenders usw.) (73).

Die persönliche Kontaktaufnahme zwischen den Repräsentanten der beteiligten Organisationen erfolgt im Falle eines Erstkontakts formell im Rahmen der Organisation und kann sich im Falle langjähriger Geschäftsverbindungen zu informalen, privaten Kontakten entwickeln.

Prinzipiell ist ein Investitionsgüterhersteller daran interessiert, mit möglichst vielen Organisationen und Akteuren im relevanten Markt Kontakt zu halten. Die Morphologie des betrachteten Marktes erleichtert die Informationssuche (Marktforschung), deren

Zweck in der Erfassung aktueller und potentieller Bedürfnisse liegt, mit dem Ziel einer möglichst frühzeitigen Reaktion der Herstellerunternehmung. (74)

Wichtig erscheint die empirisch bestätigte Tatsache, dass der potentielle Anbieter, der den ersten Kontakt hat, bedeutende Vorteile im weiteren Geschäftsablauf für sich geltend machen kann. (75)

2. Erklärungsmodelle des organisationalen Beschaffungentscheidungsverhaltens

Die Herauskristallisierung und Systematisierung allgemeiner entscheidungsbeeinflussender Faktoren dient als Grundlage zum Verständnis einer differenzierten Beeinflussung des Käuferverhaltens. Im Mittelpunkt des Strukturmodells steht der Beschaffungsentscheidungsprozess, der als Individual- oder Kollektiventscheidung individuellen, interpersonellen, organisationalen und umweltbedingten Einflussfaktoren unterliegt. (76)

a) Individuelle Einflussfaktoren

Die Beschreibung der individuellen Merkmale der am Beschaffungsprozess beteiligten Personen lässt sich in generelle Merkmale (demographische Merkmale, Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale) und in kaufspezifische Merkmale, die sich auf die Entscheidungssituation beziehen (Beschaffungsobjekt, Kommunikation, Entscheidungsgremium usw.) unterteilen. Im Rahmen des Identifikationsprozesses ist nun festzustellen, welche Merkmale eine kaufentscheidungsbeeinflussende Wirkung haben, welche Marketingaktivitäten des Investitionsgüterherstellers dadurch betroffen werden und welche Merkmale in der individuellen Kontaktstrategie zu berücksichtigen sind. (77) Eine Grundannahme zum individuellen Verhalten der Aufgabenträger besteht in der Unterstellung weitgehender Rationalität in Entscheidungssituationen.

Die Einbeziehung der Entscheidungssituation als unabhängige Variable

- Überwiegen der rationalen Kriterien (task related motives), als sach- und aufgabenbezogene Motive in komplexen Investitionsentscheidungen und
 - vermehrtes Auftreten nichtökonomischer Kriterien (non task related motives) als mehr persönlichkeitsbezogene Motive in vorwiegend routinemässigen Investitionsentscheidungen
- lässt eine generelle Beantwortung nach der Frage der Rationalität nicht zu. (78)

Ausgehend von der Entscheidungssituation können in einzelnen Teilaspekten des individuellen Verhaltens sowohl rationale als auch nichtökonomische Entscheidungskriterien und Motive auftreten (beschränkte Rationalität). Grundsätzlich kann jedoch von der Annahme ausgegangen werden, dass der Aufgabenträger im Entscheidungszentrum bestrebt ist, das mit der Investitionsentscheidung verbundene Risiko zu minimieren. Die mit einer Investition verbundenen möglichen Risiken (79) erwachsen aus: (80)

- den Investitionsgütern selbst
(Qualitätsabweichungen, Fertigungsqualität; Prototypen, Neuartigkeit);
- den Investitionsgüterherstellern und ihrem Verhalten
(Konzentration auf einen oder wenige Anbieter oder Zersplitterung der Lieferantensituation, Lieferbereitschaft und Lieferzeitabweichungen, Produktveränderungen, Herkunftseinflüsse, Ersatzteilbeschaffung),
- dem Investitionsgütereinsatz durch den Nachfrager
 - Güter, deren Verwendung beim Nachfrager keine Probleme ergibt,
 - Güter, deren Funktionsfähigkeit für den betreffenden Zweck unbestritten ist, jedoch beim Einsatz durch den Nachfrager Handhabungsschwierigkeiten auftreten,
 - Güter, deren Eignung und Zweckerfüllung umstritten ist,
 - Güter, bei denen bereits innerhalb des Entscheidungszentrums des Nachfragers umstritten ist, ob der knappe Faktor Kapital für ihre Beschaffung eingesetzt werden soll,
- der Kaufsituation selbst,
neue Investitionsgüteranbieter (Lieferantenwechsel), zu denen bisher noch keine Geschäftsverbindungen bestanden.
(routinemässige, adaptive, innovative Beschaffungsentscheidung).

Daraus ergibt sich für den Investitionsgüterhersteller die Notwendigkeit, das subjektiv empfundene Risiko eines Aufgabenträgers bei der Wahl einer Investitionsalternative zu verringern: die Erwartungen und Einstellungen der Aufgabenträger richten sich auf die zu beschaffenden Güter (funktionale Qualität, Service, Preis) und auf die Position ihrer Hersteller (Grösse, Standort, Image, Auftreten der Unternehmungsrepräsentanten). Je weniger Abweichungen in der Produktqualität der einzelnen Investitionsalternativen bestehen, desto bedeutsamer werden die den einzelnen Hersteller betreffenden Aspekte. (81)

Die persönliche Risikoeinstellung der Beteiligten am Investitionsprozess kann vom Hersteller mit Hilfe der Kommunikationspolitik beeinflusst werden. Dabei unterliegen die Informationen, die das Individuum passiv aufnimmt oder aktiv sucht, einem Wahrnehmungsprozess, der nicht nur die Menge der Informationen begrenzt, sondern auch die Bedeutung der Informationen beeinflusst. Der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsvariablen, Informations- und Entscheidungsverhalten wird dabei durch Modelle des intrapersonellen Informationsverhaltens beschrieben (SOR Paradigma). (82)

Die Wahrnehmung der Informationen (Input an Stimuli) bestimmt sich aus der Aufmerksamkeit, Stimuluszweideutigkeit, Sachverhalten und Wahrnehmungsverzerrung. Über bestimmte Vorgänge (kognitive Programme) im menschlichen Organismus ergeben sich verschiedene Verhaltensweisen (Reaktionen) des Individuums. Ein auf das Individuum einwirkender Stimulus wird anhand von Werten, Überzeugungen und Einstellungen (Motive, Produktverständnis, Entscheidungskriterien, Vertrauen, Absicht, Zufriedenheit) der kognitiven Persönlichkeit (als die insgesamt im menschlichen Gedächtnis gespeicherten Informationen) überprüft. Erweisen sich die empfangenen Informationen als unvereinbar mit den Kriterien der Person, so werden Reaktionen der Anpassung ausgelöst: Der Stimulus wird zurückgewiesen oder uminterpretiert, oder er kann zu einer Veränderung der Werte, Überzeugungen oder Einstellungen führen. (83)

In diesem Zusammenhang kommt der Glaubwürdigkeit einer Informationsquelle erhebliche Bedeutung zu.

b) Interpersonelle Einflussfaktoren.

Interpersonelle Einflussfaktoren ergeben sich aus der sozialen Interaktion aller an der Beschaffung beteiligten Entscheidungsträger (buying center), die im Rahmen der formalen Organisation

zu Gruppen verbunden werden, jedoch innerhalb dieser Zusammengehörigkeit die formale Struktur des Entscheidungsgremiums mehr oder weniger ausgestalten und beeinflussen. (84) Interpersonelle Einflussfaktoren müssen in ihrem Zusammenhang zu den individuellen als auch zu den organisationalen Faktoren gesehen werden.

Die "formale Organisation" ist durch ihren Soll-Charakter bestimmt. Sie wird im Hinblick auf eine definierte Aufgabe bewusst gestaltet und geschaffen. Demgegenüber entsteht die "informale Organisation" aus persönlichen Beziehungen zwischen Menschen, die sich im Rahmen der formalen Organisation als soziale Wesen verhalten.

Interpersonelle Einflussfaktoren können durch die Elemente der informalen Organisation beschrieben werden: (85)

- Rollen (aufgabenbezogene, gruppenbezogene)
- Status
- informale Normen
- subjektive Autorität, informale Macht und informale Führer
- persönliche Beziehungen und informale Gruppen.

Der Kaufsituation entsprechend variiert die Zusammensetzung des Investitionsentscheidungsgremiums nach Anzahl der beteiligten Abteilungen und Personen und nach deren Rang und Funktion. Abhängig von der Produktkomplexität sowie der mit einer Investition verbundenen kommerziellen Unsicherheit werden die am Investitionsentscheidungsprozess (Kaufentscheidung) primär Beteiligten herausgestellt.

		Produktkomplexität	
		niedrig	hoch
Kommerzielle Unsicherheit	niedrig	Dominanz der Einkäufer	Dominanz der Techniker
	hoch	Dominanz d.U'Leitung	Beteiligung aller Gruppen

Abb. IV - 4: Typen der Kaufentscheidung
Quelle: Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 29

Anhand der kaufentscheidungsbeeinflussenden Rollen, die die am Investitionsprozess beteiligten Personen bezüglich des Investitionsobjekts bzw. des Kaufprozesses übernehmen, wird unterteilt in: (86)

- Verwender (user), in deren Verantwortungsbereich das Investitionsobjekt eingesetzt und betrieben wird (z.B. Produktion),
- Einkäufer (buyer), die mit der Abwicklung der Investitionsgütertransaktion (Transaktionsbedingungen) betraut sind (z.B. Einkauf),
- Beeinflusser (influencer), auf die Entscheidung einflussnehmende Personen, Stellen und Organisationen (z.B. Stabstellen, Consultants),
- Entscheider (decider), die entscheidende Instanz, und
- Personen mit Informationsfilterungsaktivitäten (gatekeeper), d.h. Personen, die in der Lage sind, den Informationsfluss in und aus dem Entscheidungsgremium zu beeinflussen.

Die Rollenstruktur der beteiligten Personen, die in der formalen Organisation an die entsprechenden Stellen und Instanzen gebunden sind (aufgabenbezogen), kann im Rahmen des Entscheidungsgremiums informalen Abweichungen unterliegen (gruppenbezogen).

Die unterschiedlichen Rollen im Entscheidungsprozess sind nicht isoliert einzelnen Personen als Träger zuzurechnen. In kombinierter Form können sich mehrere Rollen in einer Person vereinen (decider - buyer; decider - user; buyer - influencer; decider - user - influencer, usw.)

Aufgrund der Rollenstruktur der Beteiligten und den der Gruppe übertragenen Aufgaben lässt sich das Verhalten der Gruppe anhand der Werte, Ziele, Normen und Emotionen, die die Mitglieder der Gruppe entgegenbringen, charakterisieren. (87)

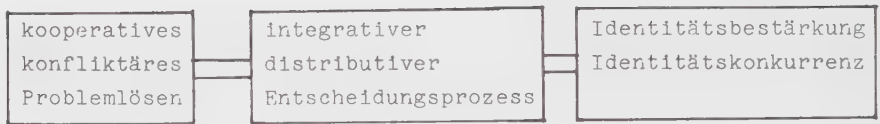
Interpersonelle Beziehungen und Beeinflussungen im Entscheidungszentrum lassen sich durch eine aufgabenbezogene bzw. instrumen-

tale und eine nichtaufgabenbezogene bzw. sozio-emotionale Verhaltensdimension kennzeichnen. Die instrumentale Verhaltensdimension ergibt sich durch die, den Entscheidungsbeteiligten übertragenen Aufgaben der Bedarfsspezifizierung und -deckung. Den divergierenden Zielsetzungen, Vorstellungen und Erwartungen entsprechend, die eine Problemlösung für die Beteiligten mit sich bringen kann, lässt sich ein kooperatives (problem solving) und ein konfliktäres Problemlösen (bargaining) als idealtypische Verhaltensweisen gegenüberstellen.

Die Zusammenarbeit der Beteiligten im Entscheidungszentrum beruht nicht allein auf formal-organisatorischen Merkmalen und Faktoren aufgrund der vorgegebenen Aufgabenstellung. Die Verhaltensbeziehungen der sozio-emotionalen Verhaltensdimension kommen in der gegenseitigen Akzeptanz der Entscheidungsbeteiligten zum Ausdruck und lassen sich hier in der interpersonellen Beziehung der Identitätsbestärkung (identity reinforcement) und der Identitätskonkurrenz (identity competition) als idealtypische Verhaltensweisen gegenüberstellen. (88)

Setzt man die vier idealtypisch unterschiedenen Verhaltensbeziehungen zueinander in Bezug, so können die entstehenden kollektiven Entscheidungsprozesse in ihrem integrativen oder distributiven Verlauf erklärt werden.

Weist ein kollektiver Entscheidungsprozess in beiden Verhaltensdimensionen eine "positive" Verhaltensbeziehung in Form des kooperativen Problemlösens und der Identitätsbestärkung auf, so kann er als "integrativer" Entscheidungsprozess bezeichnet werden; weist ein kollektiver Entscheidungsprozess in beiden Verhaltensdimensionen eine "negative" Verhaltensbeziehung in Form des konfliktären Problemlösens und der Identitätskonkurrenz auf, so kann er als "distributiver" Entscheidungsprozess bezeichnet werden.



Über den Einfluss unterschiedlicher Rollen- und Machtstrukturen auf kollektive Entscheidungsprozesse lässt sich sagen: (89)

- dass integrative Entscheidungsprozesse wesentlich geringere Konfliktausprägungen zwischen den Entscheidungsbeteiligten aufweisen als Folge ihrer unterschiedlichen Rollenstruktur, und
- distributive Entscheidungsprozesse erheblich stärker durch den Einsatz von Macht und der "Aktivierung" aller möglichen Machtbasen gekennzeichnet sind.

c) Organisationale Einflussfaktoren.

Organisationale Einflussfaktoren leiten sich aus der formalen Aufbau- und Ablaufstruktur der Entscheidungsprozesse der Unternehmung ab. Entscheidungsrelevante Faktoren, die auf die Teilnehmer am Beschaffungsprozess verhaltensbestimmend wirken, ergeben sich aus:

- dem generellen Zielsystem der Unternehmung,
- den verfolgten Zielen im Rahmen der Investitionsentscheidung, und
- den aus dem Zielsystem abgeleiteten Aufgaben.

Daraus abgeleitet, bestimmt sich in Verbindung mit der zugrundeliegenden Problemstellung (Veranlassungsgründe, Kaufsituation) und der Grösse der Unternehmung:

- die Zusammensetzung des Entscheidungszentrums (Unternehmungsangehörige - externe Berater, hierarchische und funktionale Differenzierung der Teilnehmer, Anzahl der Teilnehmer) und

- die Formalisierung des Entscheidungsprozesses
(Zentralisierung/Dezentralisierung, Kommunikationsstruktur).

Mit der Zusammensetzung des Entscheidungszentrums sind gleichzeitig die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Teilnehmer bestimmt. Die Position in der Unternehmungshierarchie und die dieser Stelle übertragenen Aufgaben definieren Kompetenzen und Verantwortung: im Rahmen dieser Merkmale kann die Rollenstruktur der Teilnehmer (Rollenkombination) am Investitionsentscheidungsprozess bestimmt werden (aufgabenbezogen); (buyer, influencer, decider, user, gate-keeper).

Mit Bezug auf diese Merkmale kann gleichzeitig die Machtstruktur der Aufgabenträger im Entscheidungszentrum bestimmt werden (Trennung zwischen decider und influencer, isoliert oder in Rollenkombination mit user oder buyer usw.) (90)

Aussagen über den Ablauf innovativer Investitionsprozesse in Organisationen ergeben sich aus der Differenzierung der Beteiligten in Personen, die durch ihre Fach- und/oder Machtkompetenz auf den Entscheidungsprozess bestimmenden Einfluss ausüben (Promotoren). Dementsprechend wird unterteilt in Fachpromotoren, die den Investitionsprozess durch ihr objektspezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördern und Machtpromotoren, die den Investitionsprozess durch ihr hierarchisches Potential (Anweisungsbefugnis, Sanktionsverhängung) aktiv und intensiv fördern. (91)

Die Eigenschaften der Promotoren sind beim Vorliegen besonderer Macht- oder Fachkonstellationen an bestimmte Aufgabenträger gebunden. Sie sind in Bezug auf die Investitionsentscheidung projektspezifisch zu analysieren, da sie die Aktivitäten des Entscheidungszentrums steuern. Ihr Vorhandensein wirkt sich (92)

- auf die Aktionsintensität des Entscheidungszentrums aus, ausgedrückt in der Anzahl unternommener Aktivitäten während des Investitionsprozesses,

- auf die Dauer des Entscheidungsprozesses, ausgedrückt in der Tagesanzahl zwischen einzelnen Aktionen, und
- auf die Effizienz des Prozesses aus, die sich in der Reibungslosigkeit der Zusammenarbeit (integrative Entscheidungsprozesse), der Gründlichkeit und der Problemlösungsumsicht ausdrückt.

Aus den generellen Zielvorgaben der Unternehmung leiten sich, auf den Einzelfall bezogen, die zu verfolgenden beschaffungspolitischen Massnahmen ab, sowie die Vorgabe technischer und wirtschaftlicher Kriterien zur Überprüfung der Eignung des Investitionsgutes für den Produktionsprozess der Unternehmung (z.B. Aufteilung oder Konzentration der Bezugsquellen, Anzahl einzuholender Angebote, vorgegebener Amortisationszeitraum für Anlageinvestitionen usw.).

Die Aufteilung oder Konzentration der Bezugsquellen bezieht sich auf die Entscheidung, alle Aufträge für eine bestimmte Maschinenkategorie an einen Investitionsgüterhersteller konzentriert oder auf mehrere verteilt zu vergeben. In Abhängigkeit von der Kaufsituation stellt sich diese Frage für den reinen oder modifizierten Wiederholungskauf, indem die zu beschaffende Maschine bereits früher das betriebsinterne Evaluationsverfahren positiv durchlaufen hat. Eine weitere Voraussetzung beruht auf den in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen der Unternehmung aus dem Einsatz der Maschine im Produktionsprozess sowie aus der Zusammenarbeit mit der Herstellerunternehmung im Rahmen des Investitionsprozesses. (93)

Mit wachsender Unternehmungsgrösse und zunehmender Problemkomplexität des Investitionsprozesses ist zu erwarten, dass (94)

- "- der gesamte Prozess der Investitionsplanung stärker formalisiert und organisiert ist,
- die Differenzierung und Spezialisierung der Einkaufsfunktion zunimmt,

- die Anzahl der beteiligten Personen und Stellen sowie die zeitliche Dauer des Investitionsentscheidungsprozesses zunimmt,
- eine stärkere Delegation der Entscheidungen erfolgt,
- der Einfluss aussenstehender Berater zunimmt,
- zur Abwicklung grösserer Investitionsprojekte spezifische Projektgruppen eingerichtet werden,
- analytische Verfahren zur Bewertung alternativer Angebote häufiger und differenzierter verwendet werden,
- die hierarchische Struktur der Beteiligten sich zur oberen Führungsebene hin verlagert."

d) Umweltbedingte Einflussfaktoren

Die Erfassung der rechtlichen, ökonomischen, politischen, technologischen und kulturellen Einflussfaktoren und ihrer Auswirkungen auf die einzelne Bedarfsträgerorganisation geschieht im Hinblick auf die Ermittlung eines vorliegenden potentiellen Bedarfs. Die möglichen Auswirkungen der Umweltfaktoren können auf zwei Betrachtungsebenen erfasst werden: (95)

- in ihrem unmittelbaren Einfluss auf den Bedarf einer Unternehmung, und mittelbar auf die entscheidungsbeeinflussenden individuellen, interpersonellen und organisationalen Faktoren, sowie
- in ihrem Einfluss auf die Reaktion gegenüber den Marketingaktivitäten der Herstellerunternehmung.

Der Einfluss der Umweltfaktoren auf den Investitionsbedarf einer Unternehmung kann die Entstehung (Problemerkennung) eines Investitionsbeschaffungsprozesses initiieren bzw. die Marketingaktivitäten des Anbieters verstärken (z.B. potentieller Kunde der Konkurrenz). Die Berücksichtigung ihrer Wirkungen auf die Reaktion gegenüber den Marketingaktivitäten des Herstellers zeigt die möglichen Verhaltensweisen auf, wie der Beschaffungs-

situation des Nachfragers, der durch die Umweltfaktoren beeinflusst wird, entsprochen werden kann (z. B. bei vergleichbaren Investitionsgütern mit Hilfe der Kontrahierungspolitik).

3. Die Bedeutung der Kommunikationsaktivitäten im Investitionsentscheidungsprozess.

Während der Anregung und Entstehung des Investitionsbedarfs sowie in der weiteren Folge des Investitionsentscheidungsprozesses gilt es für den Investitionsgüterhersteller seine Kommunikationsaktivitäten situations- und zielgerecht zu gestalten, aufeinander abzustimmen und unter Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips zu koordinieren. Für die Gestaltung der Kommunikationsaktivitäten im Rahmen der Marketing-Aktionsvariablen (Strategienkombination) der Unternehmung gilt es, die zahlreichen Interdependenzen zwischen den einzelnen Aktivitäten in ihrer Wirkung auf die Zielerreichung zu berücksichtigen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, in welchem Umfang die jeweiligen Massnahmen und Aktivitäten zur Zielerreichung (Absatzerfolg) der Unternehmung beitragen. Eine direkte Zuordnung zwischen Gestaltung und Einsatz der Massnahmen und ihrer erzielten Wirkung lässt sich nicht nachvollziehen (quantitative Wirkungsanalyse). Wohl aber kann ihre mittelbare Wirkung mit Hilfe der Indikatoren Aufmerksamkeitswirkung, Bekanntheitsgrad, Informationsübermittlung, motivierende Wirkung usw., erfasst werden.

Dabei ist davon auszugehen, dass der Umworbene seiner Motivationsstruktur entsprechend sehr selektiv auf die auf ihn einströmenden Reize reagiert und möglicherweise nur solche Appelle bewusst oder unbewusst aufnimmt, die seiner Motivation in irgend einer Weise entsprechen.

Solange die Wirkungszusammenhänge zwischen den Kommunikationsaktivitäten und dem erzielten Absatzerfolg einer Unternehmung nicht eindeutig nachvollziehbar sind, ist man bei der Gestaltung der Aktivitäten und Massnahmen auf mehr oder weniger unbestätigte Hypothesen sowie auf generelle Erfahrungen angewiesen. (96)

4. Die Abstimmung der Kommunikationsaktivitäten auf die Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses

Auf ihre beabsichtigte Wirkung hin können die Kommunikationsaktivitäten eines Investitionsgüterherstellers auf die einzelnen Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses abgestimmt werden. Diesen Überlegungen liegt das idealtypische Informationsverhalten der Beteiligten innerhalb des industriellen Beschaffungsprozesses zugrunde. (97)

In einer ersten Phase (Initialphase) obliegt der Kommunikationspolitik die Aufgabe, potentielle Kunden zu informieren und zur Kommunikation mit dem Hersteller zu veranlassen (Erregung von Aufmerksamkeit). In dieser Situation kommt der Werbung eine bedeutende Rolle zu.

In einer zweiten Phase (Vorüberlegungsphase) verschaffen sich die Beteiligten einen Überblick über das Marktangebot, über die Leistungsprogramme der einzelnen Herstellerunternehmungen. In dieser Situation stehen Messen, Fachliteratur, Prospekte, Fachzeitschriften und Gespräche mit Verkäufern und Lieferanten im Vordergrund (Schaffung von Interesse).

Die dritte Phase (Informationsphase) dient der konkreten und intensiven Information über die einzelnen Investitionsalternativen. Konkrete und spezielle Informationen erhalten die Beteiligten durch fachliche Gespräche mit technischen Beratern des Herstellers, durch Referenzen, Anwendungsbeispiele, Rentabilitätsangaben etc. (Weckung des Bedürfnisses).

In der letzten Phase (Entscheidungsphase) steht das konkrete und objektbezogene Angebot des Herstellers im Vordergrund, wobei die persönlichen Verhandlungen mit den Beratern, Technikern und Spezialisten des Herstellers sowie die persönlichen Verkaufsbemühungen der Verkäufer dominieren (Abschluss des Kaufvertrages). (98)

Ist das Leistungsangebot der Unternehmung den Marktteilnehmern bereits weitgehend bekannt, so treten durch die Vielzahl der Beschaffungsprozesse alle Beschaffungsphasen simultan auf. In dieser Situation, in der sich voneinander unabhängige Beschaffungsprozesse in ihren Phasen zeitlich überlappen oder parallel verlaufen, muss der Einsatz der Kommunikationsmassnahmen und Aktivitäten kombiniert, koordiniert, harmonisiert und synchronisiert erfolgen. (99)

II. Konkretisierung und Fixierung des Investitionsbedarfs

Voraussetzung einer quantitativen und qualitativen Konkretisierung des Investitionsbedarfs ist die klare Erfassung der zugrundeliegenden Problemstellung durch den Investor, und seine grundsätzliche Bereitschaft, unter gewissen Umständen eine Problemlösung anzustreben. (100)

Den unterschiedlichen Veranlassungsgründen entsprechend, ergibt sich dabei entweder eine eindeutig objektbezogene Aufgabenstellung, die es zu lösen gilt (z.B. das Feinstzerkleinern von Fleisch und Speck bei der Wurstherstellung oder das luftfreie Abfüllen des Wurstbrätes einer bestimmten Portionsgrösse in Behälter) oder eine klare Zielvorgabe des Investors, die verwirklicht werden soll (z.B. Erhöhung der Produktionskapazität von x auf y t pro Stunde bei gleichzeitiger Rationalisierung des Arbeitsflusses).

Sind die Veranlassungsgründe einer Investition bekannt, wird der potentielle Investor zunächst alle ihm bekannten Informationsquellen zu Rate ziehen, um die Problemstellung einzukreisen und mögliche Lösungsalternativen definieren zu können. In diesem Stadium wendet er sich in einer ersten Kontaktnahme an Investitionsgüterhersteller, die seinem Wissen und seiner Einschätzung nach das Leistungspotential zur Problemlösung besitzen.

Nach einer erfolgten Kontaktaufnahme geht es zuerst einmal darum, die vorliegende Problemstellung zu strukturieren. Problemformulierung und Lösungsvorstellung des Investors werden gemeinsam überprüft. Liegen seitens des Investors keine klaren Zielvorgaben oder Vorstellungen über eine Lösung des Problems vor, eröffnet dies dem Anbieter die Möglichkeit, seine Problemlösungskonzeption zu verwirklichen.

Im Falle hoher Problemkomplexität des Investitionsvorhabens sieht sich der Investor oftmals dazu gezwungen, vor der Aufforderung zur Abgabe eines Angebotes eine Vorstudie anzufertigen, die dazu dient, den Rahmen des Projekts genauer zu entwickeln und konkrete Anhaltspunkte für den Leistungsumfang zu erstellen. (101)

Die Erstellung einer Vorstudie kann von Spezialisten innerhalb der Unternehmung selbst (Stabsstellen), von externen Beratern (Consultants) oder von einer damit beauftragten Anbieterunternehmung ausgeführt werden. Spezialisierte Investitionsgüterhersteller verfügen in der Regel über ein grösseres technisches know-how zur Lösung von Investitionsproblemen als die Verwenderunternehmung.

Wird ein Investitionsgüterhersteller damit betraut, eine Vorstudie zu einem Projekt im Rahmen der Angebotsabgabe zu erstellen, so erhebt sich die Frage nach der Abgeltung des Aufwands. Probleme stellen sich in diesem Zusammenhang bei der Realisierung

eines Projekts nach der vorgeschlagenen Handlungsalternative bei gleichzeitiger Nichtberücksichtigung der Unternehmungsleistung in der Auftragsvergabe. Die Investoren erachten oftmals eine Projektstudie als unentgeltliche Dienstleistung innerhalb der Angebotserstellung.

Die quantitative und qualitative Fixierung bzw. Konkretisierung des Investitionsprojekts bedarf intensiver Verhandlungsprozesse zwischen einer Vielzahl von Experten aus den verschiedensten Abteilungen bei Hersteller und Verwender mit den dazu notwendigen und entsprechend vielfältigen Transaktions- und Kommunikationsbeziehungen. (102)

In diesem Stadium kann der Interaktionsprozess als Lernprozess zwischen Hersteller und Verwender aufgefasst werden: der Verwender erkennt seine eigenen Bedürfnisse und die Herstellerunternehmung lernt die Bedürfnisse des Verwenders kennen. (103)

Der Morphologie des Marktes auf der Angebotsseite entsprechend und gemäß den unternehmensinternen Regelungen über die Einholung (Anzahl) der Problemlösungsalternativen tritt ein potentieller Investor an verschiedene Investitionsgüterhersteller mit seiner Anfrage heran. (104)

Im Verlauf der nun folgenden Problemformulierung und der gemeinsamen Erarbeitung einer Problemlösungsalternative erhöht sich die Interaktionsintensität zwischen dem potentiellen Investor und den angefragten Investitionsgüterherstellern.

Anbieterunternehmungen, die nicht zur Abgabe einer Problemlösungsalternative aufgefordert wurden, wurden in einer ersten Filterungsstufe selektioniert und versuchen soweit sie vom Investitionsbedarf der Unternehmung erfahren haben, durch verstärkte Kommunikationsaktivitäten Einfluss auf den Investitionsprozess zu nehmen.

Die Wahrscheinlichkeit der Berücksichtigung einer Herstellerunternehmung, während der Konkretisierungsphase in die engere Auswahl der Angebotsvergabe zu gelangen, ergibt sich aus dem Bekanntheitsgrad und dem Ruf (Image) der Unternehmung als führender Hersteller von Investitionsgütern auf diesem Sektor und verstärkt aufgrund von positiven Erfahrungen im Zuge bestehender Geschäftsverbindungen (Lieferantentreue, Insupplier). (105)

Auf Seiten der Herstellerunternehmung stellt sich die Frage, ob und wie, mit welcher Intensität auf die entsprechende Anfrage eingegangen werden soll. Besonders im Falle weltweit tätiger Unternehmungen unterliegen Anfragen aus nationalen Absatzmärkten, die nicht direkt oder über Vertretungen bearbeitet werden, einer Selektion, die primär auf wirtschaftlichen Gründen beruht (Verhältnis Aufwand: Markterfassung und Bearbeitung zu Marktpotential, Marktvolumen bzw. realisierbarem Marktanteil). (106)

Im Verlauf der zunehmenden Interaktion erhöhen sich die Möglichkeiten der Anbieterunternehmung zur Identifikation beschaffungsentscheidungsbeeinflussender Faktoren, die weitgehend nur im persönlichen Kontakt zwischen den Repräsentanten der beiden Unternehmungen erhoben werden können, (107) sowie die Möglichkeiten zur Beeinflussung der Beteiligten des Entscheidungszentrums.

Die Aktivitäten und Massnahmen der Investitionsgüterhersteller im Rahmen aktueller und verstärkter Kommunikations- und Transaktionsbeziehungen mit dem Verwender sind als fallspezifische Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen anzusehen mit den Schwerpunkten, die sich aus den Verhandlungsgegenständen ergeben.

1. Interaktionsaktivitäten zwischen den beteiligten Hersteller- und Verwenderorganisationen

Im Mittelpunkt komplexer Interaktionsprozesse steht die effiziente Gestaltung der wechselseitigen Kommunikations- und Trans-

aktionsbeziehungen zwischen den Interaktionspartnern. Die effiziente Gestaltung der Interaktionsprozesse lässt sich im Hinblick auf die Erreichung des Interaktionszieles, der Realisierung einer Transaktion, beurteilen. (108)

Im Verlauf des Interaktionsprozesses sind insbesondere folgende Entscheidungen zu treffen: (109)

- die Spezifikation der Problemlösung mit ihren technischen und nutzungsbezogenen Komponenten,
- die Vereinbarung der Austauschbedingungen, und
- die Bestimmung der Leistungen, die von den Parteien während des Prozesses zu erbringen sind.

Abhängig von der zugrundegelegten Problemkomplexität des Investitionsbedarfs, kann eine Investitionsgütertransaktion (von Seiten der Verwenderorganisation aus) als Interaktionsprozess zunehmender Intensität betrachtet werden, bei gleichzeitiger Selektion der verschiedenen Hersteller und Konzentration auf eine gewählte Problemlösungsalternative.

Inhalt der Angebotsaufforderung eines Investors an die verschiedenen Herstellerunternehmungen ist eine möglichst umfassende und exakte Umschreibung der Problemstellung mit dazugehörigen Daten und Angaben (Ausgangssituation), sowie die Erwartungen und Vorstellungen des Investors bezüglich des zu realisierenden Projekts (Zielvorgabe). Der Anfrageninhalt, der gleichzeitig die Ausgangsbasis vermehrter Interaktionsaktivitäten darstellt, umfasst im einzelnen: (110)

- "- eine möglichst genaue Beschreibung der Art der geplanten Anlage bzw. des zu lösenden Problems einschliesslich der anzuwendenden Standards,
- möglichst konkrete Angaben über die gewünschte Kapazitätsauslegung und die erwarteten Durchsatzmengen,
- Hinweis auf den geplanten Rohstoffeinsatz sowie das verfügbare Personal,

- Aussagen über absatzmarktbestimmende Anforderungen an die mit den Anlagen zu erzeugenden Produkte, insbesondere hinsichtlich ihrer Qualität,
- Angaben über Integrationsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten mit anderen Anlagen des Betriebes,
- Vorstellungen über gegebene Restriktionen (z.B. Standort, Klima, Umweltauflagen, staatliche Vorschriften etc.),
- Lieferzeitvorstellungen,
- Garantiewünsche einschl. Vertragsstrafen (Pönale),
- Bedingungen des Nachfragers bezüglich der Übernahme und Heranziehung von Eigenleistungen des Nachfragers ("Beistellung") bei der Erstellung, aber auch beim Betreiben der Anlage; gleiches gilt für bestimmte Leistungen Dritter,
- Finanzierungsmöglichkeiten und -grenzen,
- allgemeine Geschäftsbedingungen."

Der Problemkomplexität des Investitionsbedarfs entsprechend, wird nun der angefragte Investitionsgüterhersteller die verstärkte Zusammenarbeit mit dem Verwender suchen, sofern die Anfrage das Leistungsprogramm der Unternehmung betrifft, die Kapazitäten und Fähigkeiten der Unternehmung zur Realisierung der Anfrage vorhanden sind und die Situation des Investors ein Eingehen auf die Anfrage erlaubt (Anfragenselektion). Bestimmte notwendige Informationen und Daten zur Konkretisierung der Problemstellung können nur in direkter Zusammenarbeit vor Ort in Erfahrung gebracht werden.

Das Problem liegt im Erkennen der entscheidungsrelevanten Daten, die die Problemstellung determinieren. Oftmals stellen marginale Randbedingungen, die in ihrer Bedeutung bisher nicht erkannt und beachtet wurden, die Begrenzungsfaktoren einer Lösungsalternative dar.

Restriktionen und Gegebenheiten, die in der Situation der Verwenderorganisation selbst liegen (z.B. Personalsituation, Wartungsmöglichkeiten) sowie Informationen über die Dringlichkeit und die Chancen der Realisierung des Projekts (Investitionsplan, -budget) und die Einschätzungen und Erwartungen der Entscheidungsträger gegenüber dem Leistungsangebot der eigenen Organisation (mögliche Marktwiderstände) können in der Regel nur in der direkten Interaktion erhoben werden.

Aufbauend auf den Ergebnissen einer Vorstudie oder den Angaben und Daten aus Anfrage und dem direkten Kontakt mit der Verwenderorganisation werden in der nun folgenden Zusammenarbeit die erforderlichen Spezifikationen bzw. eventuell erforderlichen Abänderungen (Spezialausführungen, Masskonfektion, Sonderkonstruktionen) der Investitionsgüter für ein erstes Angebot erarbeitet.

Das Angebot stellt die schriftliche Willenserklärung der Herstellerunternehmung dar, einen bestimmten Umfang von Leistungen zur Erzielung einer Lösung des Problems der Verwenderunternehmung gegen ein gewisses Entgelt erbringen zu wollen. Der Inhalt des Angebots ist, der Problemkomplexität entsprechend, entweder eine nur in groben Zügen umrissene Problemlösung, oder aber eine detaillierte Projektkonzeption mit Leistungsbeschreibungen (Lieferangebot) einschliesslich einer globalen bzw. auf die einzelnen Punkte aufgeteilten Preisangabe. (111)

Die formale Aufforderung zur Angebotsabgabe kann eine einfache Anfrage sein, die sich direkt an bestimmte Hersteller richtet, oder eine beschränkte oder offene Ausschreibung. Die formalen Erfordernisse zur Angebotsabgabe werden von Seiten der Verwenderorganisation festgelegt: (112)

- Daten und Informationen über die Herstellerunternehmung (veröffentlichte Geschäftsberichte, Leistungsprogramm, Unternehmensentwicklung),
- Referenzanlagen,
- Bietungsgarantien,

- die Erstellung einer Vorstudie (Grobstruktur einer Lösungsskizze),
- eventuell die Einbeziehung nationaler Fertigung.

In diesem Stadium des Interaktionsprozesses (Angebotsphase) wird die Herstellerunternehmung versuchen, den Verwender so intensiv als möglich zu "beeinflussen" und von der eigenen Problemlösung zu überzeugen. Die Interaktionsaktivitäten beziehen sich vor allem auf:

- Besichtigung der Herstellerunternehmung, Vorstellung der betreffenden Maschinen
- Besichtigung bereits erstellter Maschinen, Anlagen und Systeme in Funktion und Erfahrungsaustausch mit den Verwendern;
- Versuche beim Hersteller oder Verwender selbst, mit einer Vorführmaschine und den Produkten des Verwenders;

Die Aktivitäten und Massnahmen, die im Verlauf des Interaktionsprozesses von den Beteiligten ergriffen werden, richten sich nach der Problemkomplexität des Investitionsentscheidungsprozesses auf Seiten der Interaktionspartner.

Im Verlauf der Interaktionen finden bei beiden Interaktionspartnern parallele unternehmungsinterne Verhandlungen statt (intra-organisationell), die der Bewertung und Analyse der (Interaktions-)Aktivitäten und Massnahmen zum Zweck der Meinungsbildung dienen.

Auf Seiten des Verwenders steht die "wirtschaftliche Eignung" (113) des Investitionsobjekts in den Produktionsprozess im Mittelpunkt der Analyse; auf Seiten des Herstellers die technischen Mittel und Möglichkeiten der Problemlösung sowie der Überzeugung des Verwenders. Beiden Verhandlungsprozessen ist gemeinsam, dass sie gleichzeitig über den Fortgang der Interaktionsbeziehungen entscheiden.

Mit der Abgabe eines formalen Angebots treten die Interaktionspartner in konkrete Verhandlungen über die Ausgestaltung der vorgeschlagenen Problemlösung und über die Vereinbarung der Konditionen der Auftragsvergabe ein. Oftmals tritt die Verwenderorganisation mit neuen Anforderungen an das Investitionsobjekt heran, die sie im Verlauf des Informations- und Konkretisierungsprozesses als erforderlich erkannt hat. Dies kann u.U. erhebliche Änderungen der ursprünglichen Lösungsalternative mit sich bringen.

Ist die Verwenderorganisation in dieser Phase mit mehreren Mitbewerbern in Verhandlung, so kann davon ausgegangen werden, dass alle vorliegenden Angebote die grundlegenden technischen Anforderungen erfüllen. Verhandlungen über die Austauschbedingungen beziehen sich auf die Preisvereinbarung und die im Leistungsangebot des Herstellers mit enthaltenen Dienstleistungen und Gewährleistungen (Montage, Schulung, Garantie usw.). (114)

Der Schlussphase der Verhandlungen vor Auftragsvergabe trägt ihrer Bedeutung Rechnung, indem auf beiden Seiten zunehmend Entscheidungsträger höherer Hierarchieebenen (oberste Unternehmensleitung) in die Verhandlungsprozesse eingreifen. Den Abschluss der Verhandlungen in der Angebotsphase bildet die Auftragsvergabe des Verwenders an einen bestimmten Hersteller.

2. Die Stellung des Investitionsgüterherstellers in den Verhandlungsprozessen

Die Entschlussfassung des Entscheidungsgremiums über die Auftragsvergabe findet nach eingehender Prüfung der Lösungsalternativen innerhalb des Entscheidungszentrums der Verwenderorganisation statt. Im Idealfall sollten alle beteiligten Personen des Entscheidungszentrums von der Vorteilhaftigkeit der angebotenen Problemlösung überzeugt sein. Grundvoraussetzung dazu ist die wirtschaftliche Eignung der Alternative zur Erfüllung der Auf-

gabenstellung. Liegen zwei oder mehrere Angebotsalternativen dem Entscheidungszentrum zur Auswahl vor, so können andere Faktoren für die Entscheidungsfindung des Verwenders ausschlaggebend werden. Entscheidungsbeeinflussende Faktoren, die im Leistungsangebot des Herstellers bzw. in der Herstellerorganisation selbst begründet liegen, können als qualitative Einflussfaktoren bezeichnet werden. (115)

Dabei wird davon ausgegangen, dass der Verwender bestimmte Nutzenerwartungen oder Idealvorstellungen von einem Produkt besitzt, denen er die jeweils wahrgenommenen alternativen Angebote gegenüberstellt. Einstellungen werden als erlerntes Verhaltenskonstrukt verstanden, das seiner Ausprägung entsprechend eine begünstigende oder beeinträchtigende Prädisposition des Verhaltens gegenüber einem bestimmten Objekt oder einer Klasse von Objekten bewirkt. (116)

Als wesentliche Komponenten zur Definition der Einstellungen gelten: (117)

- die kognitive Komponente,
Wahrnehmung des Einstellungsobjekts,
- die affektive Komponente,
Akzentuierung der Gefühle des Missfallens oder
Gefallens, und
- die Handlungskomponente,
Verhaltenstendenzen gegenüber dem Einstellungsobjekt.

Allgemein bezeichnen Einstellungen die "vom Individuum gelernte und relativ dauerhafte Bereitschaft, auf eine bestimmte Reizkonstellation der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren." (118)

Dies beinhaltet, daß "die einzelnen Eigenschaften des mehrdimensional wahrgenommenen Objekts nicht mehr reflektiert, sondern diese auf eine einzige psychische Dimension reduziert (werden).

Diese besteht in der positiven, negativen oder neutralen (Global-) Bewertung des Objektes." (119)

Demgegenüber kann das Image eines Objektes als mehrdimensionales Konstrukt und als "System von Einstellungswerten" bezeichnet werden. D.h. "die verschiedenen bewerteten Eindrücke bzw. wahrgenommenen Eigenschaften sind dann nicht wie beim Einstellungskonstrukt auf eine einzelne Positiv-Negativ-Dimension reduziert. Wohl aber reflektiert das Image das wahrgenommene Objekt nicht vollständig, sondern enthält als Imagekomponenten lediglich eine Auswahl der wahrgenommenen Eigenschaften." (120)

Die wesentlichen Objektgruppen der Einstellungs- und Imagebildung sind die Herstellerorganisation, deren Leistungsprogramm sowie die Repräsentanten der Herstellerorganisation. Die jeweilige Ausprägung der individuellen Bewertung (Bewertungsprofil) als Teil des objektbezogenen Bewertungsverhaltens ist u.a. abhängig von der Berufs- und Entscheidungserfahrung des Entscheidungsträgers, von seinen kognitiven Strukturen und von sozialen Einflüssen. (121)

In allen Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses spielt indirekt das Image und die Einstellung gegenüber dem Hersteller, seines Leistungsangebotes und seiner Repräsentanten eine wichtige Rolle. Sind die Einstellungen der Entscheidungsträger der Herstellerorganisation gegenüber positiv ausgerichtet, kann davon ausgegangen werden, dass das Vertrauen in die Fähigkeiten des Herstellers dessen Verhandlungsposition (Potential) und die Harmonie der Interaktionsbeziehungen fördert.

Die Aktivitäten und Massnahmen der Herstellerorganisation zur Beeinflussung der Entscheidungsträger des Verwenders zielen auf die Schaffung einer positiven Einstellung und den Aufbau eines positiven Images ab. Alle Aktivitäten innerhalb und ausserhalb der Transaktionsepisode wirken auf die Einstellungen der Entscheidungsträger ein und formen deren Vorstellung über die

Herstellerorganisation. Dem Leistungsangebot der Unternehmung entsprechend, stehen (ausserhalb der Transaktionsepisode) die Bemühungen um den Aufbau eines Produktgruppen- oder Unternehmungsimage im Vordergrund. (122)

Primärer imagebildender Faktor ist das Leistungsprogramm der Herstellerunternehmung (Leistungskapazität, -qualität, Ausgereiftheit der Konstruktion, Lebensdauer, Störanfälligkeit, Wartungsfreundlichkeit, Design, Bedienungskomfort, Verarbeitungsqualität usw.). In Verbindung mit der Herstellerorganisation selbst zählen: Schnelligkeit der Anfragenbearbeitung, Eingehen auf Sonderwünsche, günstiger Preis, Einhaltung der Lieferzeit, prompter Wartungs- und Servicedienst, Zahlungsabwicklung usw., Bekanntheitsgrad/Geschäftskontakt, ausgeführte Aufträge, realisierte Leistungen usw. Die Einstellung gegenüber den Repräsentanten der Organisation ergibt sich aus deren Auftreten, Sachverständnis, Motivation usw. (123)

Das Vertrauen in die Fähigkeiten eines Herstellers entwickelt sich aus der subjektiven Wahrnehmung objektiver Merkmale und Aktivitäten der Herstellerorganisation und ihres Leistungsprogramms im Zeitablauf. (124)

III. Deckung und Kontrolle des Investitionsbedarfs

Sind die einzelnen Problemlösungsalternativen im Bedarfskonkretisierungsprozess fixiert, werden sie nach den positiven und/oder negativen Konsequenzen bewertet, die sich aus dem Einsatz der Investitionsgüter für das System des Verwenders insgesamt und für bestimmte Subsysteme ergeben würden. (125)

Die Bewertungskriterien des Verwenders sind aus den Tatbeständen seines Investitionsentscheidungsfeldes ableitbar. Je detaillierter ein Investitionsgüterhersteller bereits in den vorangegangenen Phasen des Interaktionsprozesses auf die spezifischen

Erfordernisse der Verwenderorganisation eingegangen ist, desto höher kann der Erfüllungsgrad seiner Lösungsalternative bezüglich der Bewertungskriterien angenommen werden.

Das übergeordnete Kriterium für die Auswahl einer bestimmten Investitionsalternative aus den vorliegenden Angeboten ist ihre "wirtschaftliche Eignung". Die "wirtschaftliche Eignung" leitet sich aus dem Vergleich der erwarteten Ausgaben zu den erwarteten Einnahmen ab. Sie wird mit Hilfe der Grössen Kapitaleinsatz, Nutzungsdauer, Ertrags- und Kostenerwartungen erfasst. (126)

Die "wirtschaftliche Eignung" einer Investitionsalternative bestimmt sich zum Teil aus Faktoren, die nur schwer quantitativ fassbar sind: (127)

- "1) technische Eignung eines Investitionsgutes zur Lösung der Produktionsaufgabe,
- 2) Eignung eines Investitionsgutes zur Integration in das sozio-technische System des Verwenders und die Umsysteme.
- 3) absatzwirtschaftliche Eignung,
- 4) finanzwirtschaftliche Eignung,
- 5) zeitliche Eignung."

1. Technische Eignung eines Investitionsgutes zur Lösung der Produktionsaufgabe

Die technische Eignung der Spezial- oder Sondermaschinen zur Erfüllung einer vom Kunden gestellten Produktionsaufgabe bestimmt sich aus den qualitativen, quantitativen und zeitlichen Leistungen der Maschine. Dazu zählen insbesondere: (128)

- die Mengenleistung pro Zeiteinheit,
- die Qualitätsleistung der Arbeitsfunktionen (Arbeitsgenauigkeit),
- die Arbeitsgenauigkeit während der Nutzungsdauer (Dauergenauigkeit) und die Möglichkeit, bei Abnutzung

- die ursprüngliche Arbeitsgenauigkeit wiederherzustellen, ohne grossen Arbeits- und Kostenaufwand,
- die Qualität der Maschinenkonstruktion (Herstellgenauigkeit), ausgereifte durchdachte Konstruktion, stabile Verarbeitung, leichte Zugänglichkeit bei Wartungs- und Reparaturarbeiten, Ersatzteil- und Verschleisssteilverbrauch, Bedienungskomfort,
- das technische Niveau der Maschinenkonstruktion in Bezug auf Automation, Prüf- und Kontrollfunktion, Arbeitsablaufsteuerungen usw.

Die technische Eignung eines Investitionsgutes stellt die unabdingbare Voraussetzung zur weiteren Prüfung der "wirtschaftlichen Eignung" dar.

2. Eignung eines Investitionsgutes zur Integration in das sozio-technische System des Verwenders und die Umsysteme

Die Eignung der Spezial- und Sondermaschinen zur Integration in das sozio-technische System der Verwenderunternehmung zeigt sich im Grad der Konformität mit der technisch-konstruktiven und organisatorischen Struktur sowie der qualitativen und quantitativen Struktur des Personalbestandes. Dabei wird überprüft, ob der Einsatz des Investitionsgutes in einem sozio-technischen Abnehmersystem zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Variation dieser Strukturen notwendig macht. (129)

Der Grad der Konformität mit der technisch-konstruktiven Struktur der bestehenden Produktionseinrichtung bestimmt sich aus: (130)

- den räumlichen und zeitlichen Anschlussmassen der einzelnen Maschinen und Anlagen als Voraussetzung zur Verkettung der Maschinen innerhalb der bestehenden Produktionsanlagen;
- dem Grad der Vereinheitlichung der Maschinengrund-

- konstruktionen und der Steuerungssysteme als Voraussetzung zur Minimierung der Ersatzteilhaltung (Kapitalbindung) sowie der Reparatur- und Stillstandszeiten, und
- der Betriebssicherheit der Maschinen in ihrer Bedeutung für den Produktionsablauf.

Die Erhöhung der Betriebssicherheit kann durch technisch-organisatorische Massnahmen gefördert werden: (131)

- umfangreiche Lager von Reserveteilen,
- ständige Überwachung der Verschleisssteile,
- Bildung von Zwischenlagern als "Puffer" im Produktionsablauf, von denen aus der Produktionsprozess für eine gewisse Zeit aufrechterhalten werden kann,
- Bereitstellung einer "stand-by"-Maschine.

Die Minimierung der Ersatzteillagerhaltung spricht für eine Konzentration auf einen Maschinentyp bzw. einen Hersteller. Diese Forderung bezieht sich hauptsächlich auf die Lagerhaltung bestimmter Ersatzteile der einzelnen Maschinentypen (gebundene Reserveteile). Die räumlichen und zeitlichen Anschlussmasse beziehen sich auf den Raumbedarf zur Installation der Maschinen bzw. auf die Taktzeiten zur Verrichtung der Arbeitsfunktion im Produktionsablauf. (132)

Der Grad der Konformität mit der organisatorischen Struktur wird durch die technisch-konstruktive Auslegung der Maschinengrundkonzeption bestimmt:

- Kontinuierlicher Produktionsprozess (automatisierter Fertigungsablauf) oder
- Produktion in verschiedenen Abteilungen, (Chargenproduktion).

Daraus ergeben sich zahlreiche Probleme der Reihenfolge (zeitliche Koordination) und der Verkettung (Transportproblem) zwischen den einzelnen Maschinen und Anlagen. Besondere Anforderungen stellt die Verkettung von Maschinen, die diskontinuierlich

einzelne Chargen verarbeiten, zu einem kontinuierlichen Produktionsablauf.

Der Grad der Konformität mit der Struktur des Personalbestandes geht eng mit einer organisatorischen Strukturveränderung einher und bezieht sich auf die quantitativen und qualitativen Veränderungen des Personalbestandes durch den Einsatz einer bestimmten Maschine oder Anlage. Personalstruktur und Produktionssystem sind aufeinander abzustimmen. (133)

Oftmals bewirkt der Einsatz innovativer Investitionsgüter den Wegfall von Funktionen und Stellen einerseits, und andererseits sind neue Funktionen und entsprechend auch Stellen zu bilden. Bisherige technische Kenntnisse können "wegfallen", neue Kenntnisse müssen durch Schulung oder durch Personaleinstellung erworben werden. (134)

Die qualitative Anpassung bezieht sich auf die Fähigkeiten und das Verständnis des Wartungs- und Bedienungspersonals. Dieses wird, um die notwendigen Spezialkenntnisse zu erhalten, entweder zur Ausbildung in die Herstellerunternehmung gesandt oder Mitarbeiter des Herstellers unterrichten das Instandhaltungs- und Bedienungspersonal vor Ort.

Der Grad der Konformität mit der (den) Funktion(en) des Systems bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen dem Einsatz der erforderlichen Rohstoffe und Arbeitskräfte und der Produktionsleistung der Maschine. Dabei wird überprüft:

- ob die Maschine ihrer Arbeitsleistung und Arbeitsqualität entsprechend wirtschaftlich eingesetzt werden kann (Auslastung),
- ob der Vorbereitungsgrad der Rohstoffe, die in den Maschinen verarbeitet werden, den Anforderungen zur Verrichtung der Arbeitsfunktion entspricht und
- ob die Arbeitsleistung der Maschine der quantitativen Auslegung der folgenden Produktionsstufen entspricht.

3. Absatzwirtschaftliche Eignung.

Die absatzwirtschaftliche Eignung einer Spezial- oder Sondermaschine beruht auf dem Grad der Übereinstimmung ihres Einsatzes zur gegenwärtigen und zur erwarteten Absatzlage der Unternehmung. Untersucht wird des weiteren, in welchem Masse die Absatzlage der Unternehmung durch die Investition verändert werden kann bzw. verändert wird. (135)

4. Finanzwirtschaftliche Eignung.

Die finanzwirtschaftliche Eignung der Investition ergibt sich durch den Preis der Spezial- oder Sondermaschine und den Konditionen des Herstellers im Verhältnis zu den finanziellen Möglichkeiten des Verwenders. (136)

5. Zeitliche Eignung

Die zeitliche Eignung der Investition bezieht sich auf die Übereinstimmung zwischen dem Lieferzeitpunkt der Maschinen und der Produktionsplanung des Verwenders. (137)

6. Die Auftragsvergabe

Mit der zunehmenden Fixierung des Investitionsbewertungsverfahrens auf einige wenige, auf zwei oder eventuell nur eine Investitionsalternative geht gleichzeitig eine Steigerung der Interaktionshäufigkeit und der Verhandlungstätigkeit einher. Dabei wird die endgültige Festlegung der Anforderungen an und die verbindliche Bestätigung der Ausführungen der Spezial- und Sondermaschinen festgelegt, sowie die Konditionen der Auftragsvergabe verhandelt.

Die Bewertung der "wirtschaftlichen Eignung" der einzelnen Investitionsalternativen und deren Auswahl wird in einem unternehmensinternen Entscheidungsprozess der Verwenderorganisation getroffen.

Der Entscheidung über die Realisierung des Investitionsobjekts folgt die Auftragsvergabe an den betreffenden Hersteller.

Der Auftragsvergabe folgt auf Seiten der Herstellerunternehmung der sofortige Beginn des Fertigungsprozesses. Während der Fertigungsdauer kann im Zuge der Komplettierung (Montage) der einzelnen Baugruppen der Maschine oder Anlage die technische Ausbildung des Wartungspersonals des Verwenders einhergehen.

Die Installation und Montage der Maschinen und Anlagen in den Räumlichkeiten des Verwenders bietet eine weitere Gelegenheit, das Instandhaltungs- und Wartungspersonal zu instruieren. Die Inbetriebnahme der Maschine oder Anlage vollzieht sich meist stufenweise, indem zuerst Probelaufe gefahren werden, die im Vergleich mit der vereinbarten Arbeitsleistung und -qualität bewertet werden. Nach Erreichen der angestrebten Leistung erfolgt die Übergabe an bzw. Abnahme durch den Verwender. (138)

Der Lieferphase schliesst sich die Gewährleistungsphase an. Die Dienstleistungsaufgaben der Herstellerunternehmung betreffen in diesem Stadium die Überwachung der Anlage, die Beseitigung von auftretenden Schwierigkeiten und die Abwicklung von vereinbarten Garantieleistungen im Gewährleistungsfall.

Weitere Aktivitäten, die die Verbindung zwischen Verwender- und Herstellerorganisation im Zeitablauf gewährleisten, sind: (139)

- der periodische oder nach Bedarf vereinbarte Kundendienst (unentgeltlich oder gegen Berechnung);
- die Lieferung von Ersatz- und Verschleissteilen, und
- eine mögliche Demonstration der installierten Maschinen und Anlagen als Referenz für neue Kunden.

C. Folgerungen aus dem Verlauf einer Transaktionsepisode an die Marketing-Aktionsvariablen des Investitionsgüterherstellers

Der Abschluss einer Transaktionsepisode bringt dem Investitionsgüterhersteller zahlreiche Erfahrungen und Erkenntnisse über die Effizienz seiner Aktivitäten und Massnahmen im Vergleich zu ihrer bewirkten Reaktion seitens des Interaktionspartners. Diese Erfahrungen und Erkenntnisse lassen sich in zukünftigen Transaktionen verwerten:

- die technische Problemstellung des Auftraggebers und ihre konstruktive Verwirklichung im Hinblick auf Ansatzpunkte in der Produktpolitik;
- die "wirtschaftliche Eignung" der realisierten Problemlösung, deren Beurteilung und Bewertung durch den Verwender im Hinblick auf Produkt-, Kommunikations- und Preispolitik;
- der Investitionsbedarf als initiiender Anlass des Interaktionsprozesses im Hinblick auf die Kommunikationspolitik usw.

Zusammenfassend kann dabei das Produkt, das im Mittelpunkt des Investitionsbeschaffungs- und -bewertungsprozesses steht, "as an array of economic, technical and personal relationships between buyer and seller" beschrieben werden. (140)

Dem Komplexitätsgrad eines Investitionsproblems entsprechend, leiten sich verschiedene Forderungen an die Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen ab.

Durch die Zugrundelegung von drei verschiedenen Situationen, die durch die zwei Situationsvariablen

- "the product as one characteristic of the exchange, and
- the market as one characteristic of the environment"

und durch den dadurch hervorgerufenen Grad an Interaktionsaktivitäten (social exchange variable) beschrieben werden, (141) zeigen Häkansson und Östberg (142) die Anforderungen auf, die sich an die Organisation des Marketing in der Herstellerunternehmung stellen.

Die Anforderungen, die sich in den verschiedenen Situationen an die Organisationsstruktur des Marketing stellen, werden beschrieben durch die Ausprägung der Kriterien: (143)

"Specialization

is concerned with the division of labour within the organization. In a specialized marketing organization each person carries out one and only one marketing activity (such as personal selling, promotion, etc.).

Standardization

is an indicator of the existence of procedures, where procedures stand for an event that has regularity of occurrence and is legitimized by the organization.

Formalization

has to do with the extent to which rules, procedures, instructions and communications are written down.

Centralization

is concerned with the locus of authority to make decisions. This denotes the last person whose assent must be obtained before legitimate action is taken - even if others have subsequently to confirm the decision.

Configuration

concerns the "shape" of the organization's role structure, e.g. whether the managerial chain of command is long or

short, or whether the organization has a great percentage of supportive personnel. In this study we use the percentage of the total working time put down on the marketing tasks, as an indicator."

Im Falle weitgehend standardisierter Investitionsgüter, die eine geringe Unsicherheit in Bezug auf die Marketingsituation hervorrufen und daher eine weitgehend formalisierbare und standardisierbare Routinebeschaffung erlauben, findet nur eine geringe Interaktion zwischen Hersteller und Verwender statt. Diese Situation erfordert keine ausgebaute Marketingorganisation.

"...The producer executes a very few marketing activities and needs only a very limited marketing organization to manage the material flow and administer the provisions of the agreement."
(144)

Die erforderliche Organisationsstruktur wird durch die folgende Ausprägung der Bewertungskriterien charakterisiert: (145)

"Specialization	LOW
Standardization	HIGH
Formalization	LOW
Centralization	HIGH
Configuration	LOW"

Im Falle eines komplexen Produktes in einem heterogenen, statischen Markt genügt bei einer begrenzt komplexen Kaufsituation die Erfüllung sämtlicher üblicher Marketingfunktionen durch die hierzu bestimmte Marketingabteilung.

"The standard marketing considerations - price and time of delivery - will therefore be supplemented by additional marketing activities from the seller's side, such as advertising and personal selling. In order to accomplish such activities effectively, the firm needs a marketing department." (146)

Die Marketingorganisation kann als relativ einfach und als "activity-oriented" bezeichnet werden. Die Marketingfunktionen werden in einer Abteilung zusammengefasst und für jede Funktion einzelne Aufgaben und Ziele vorgegeben. Die begrenzt komplexe Kaufsituation stellt folgende Anforderungen an die Marketingorganisation: (147)

"Spezialisierung	HIGH
Standardisierung	HIGH
Formalisierung	HIGH
Centralisierung	MODERATE
Configuration	MODERATE"

Im Falle einer sehr komplexen Kaufsituation erfordert die zugrundeliegende Problemlösung einen hohen Grad an Interaktionsaktivitäten. Die Kontakte zwischen den Repräsentanten der Organisationen beziehen sich auf mehrere Ebenen und mehrere Funktionen, die durch eine kommunikationsorientierte, äusserst flexible Marketingorganisation verwirklicht werden können. Die Marketingorganisation wird dabei durch die aktive Kommunikation innerhalb und zwischen den beteiligten Personen und Abteilungen bestimmt, die die gesamte Unternehmung mit einbeziehen kann. Die dynamische Situation erfordert eine Marketingorganisation, die wie folgt charakterisiert werden kann: (148)

"Specialization	MODERATE
Standardization	MODERATE
Formalization	MODERATE
Centralization	LOW
Configuration	HIGH"

Für aussergewöhnliche, einmalige, komplexe und risikobehaftete Investitionsprojekte, für deren Erledigung in der laufenden Organisation keine adäquaten Voraussetzungen getroffen sind, ist die Einsetzung eines Projektmanagements sinnvoll. Ein Projektmanagement kann je nach Aufgabenstellung unterschiedlich besetzt und institutionell in der Organisation verankert sein: (149)

In der Regel werden die Organisationsaufgaben unter dem Projektmanagement der Verwenderorganisation zusammengefasst.

F ü n f t e r T e i l

Erfassung und Bewertung der Resultate

1. Die Revision der Marketingkonzeption

Die Realisierung der Marketing-Konzeption, die Strategien-Kombination der Marketing-Aktionsvariablen zum Marketing-Mix als auch die Gestaltung der einzelnen Aktionsvariablen bedarf einer ständigen Kontrolle und Anpassung an die tatsächlich eingetretene bzw. sich abzeichnende Entwicklung der Unternehmungs- und Umweltdaten. (1)

Insofern kann Kontrolle als "ein Prozess der bewussten, schrittweisen Annäherung der tatsächlichen an die erwünschten Ergebnisse durch geeignete Massnahmen" (2) definiert werden.

Diese Definition erhält ihren Bedeutungsgehalt wenn sie im Zusammenhang mit der Unternehmungsführung und der Unternehmungspolitik gesehen wird: Die in der Situationsanalyse erhobenen Informationen werden ausgewertet und der Planung zur Verfügung gestellt. In der Planung werden Zielsetzung sowie Mittel und Massnahmen bestimmt, um diese Ziele zu erreichen.

Die Durchführung der geplanten Massnahmen unterliegt den Einflüssen einer sich stetig wandelnden Umwelt. Um die geplanten Ziele erreichen zu können, bedarf es der Informationen über die Zielerfüllung (Ergebnisse), die nötigenfalls Korrekturmassnahmen (Reaktionen) oder neue Planungsprozesse auslösen. Die Erfassung und Bewertung der Informationen und Daten im Rahmen eines Kontrollsystems weiten sich zum generellen (Marketing-)Informationssystem aus. (3)

Dynamisch betrachtet stellen die Informationen und Daten, die im Rahmen eines Marketing-Kontrollsystems erhoben werden, Grundlageninformationen dar für die fortlaufende bzw. erneute Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen.

Situationsanalyse, Planung und Kontrolle ergänzen und bedingen sich gegenseitig.

Die ständige Kontrolle und Anpassung der tatsächlichen an die erwünschten Ergebnisse wird in der amerikanischen Literatur durch den Begriff "Controlling" zum Ausdruck gebracht.

Als Teil der Führungsaufgabe des Gesamtsystems Unternehmung bezieht sich Controlling auf die Unterstützung der Steuerung (Führung) der Unternehmung durch Informationen. (4)

Dies beinhaltet als konkrete Aufgaben: (5)

- die erstmalige oder erneuernde Strukturierung der Unternehmungsplanung, insbesondere bei der Entwicklung und Ableitung des Zielsystems der Unternehmung sowie der strategischen Unternehmensziele (und daraus abgeleitet der Marketingziele und der strategischen Marketingziele),
- die laufende gesamtzielorientierte vertikale, horizontale und zeitliche Koordination des Datenflusses zur Planung,
- die entsprechende Koordination der Auswertung des Datenmaterials insbesondere aus dem Rechnungswesen zur Kontrolle des Betriebsgeschehens mit dem Schwerpunkt der Kontrolle der Zielerreichungsgrade (Berichtswesen, Investitions- und Wirtschaftlichkeitsberechnungen, zum Teil auch Steuerwesen) (Finance Audit).

Bezieht sich die Kontrolle auf den Teilbereich Marketing einer Unternehmung, und zwar nicht nur auf die quantitative Überprüfung der Marketing-Leistungen (Ergebnisse), sondern ebenso auf die qualitative Untersuchung und Beurteilung der gesamten Marketing-Konzeption einer Unternehmung, so spricht man von Marketing-Audit.

2. Marketing-Audit -

die Überprüfung der Marketing-Konzeption

Das Marketing-Audit ist eine unabhängige Untersuchung der gesamten Marketing-Konzeption einer Unternehmung bzw. einer Marketing-Aktionsvariablen, die die Marketing-Ziele, die Kombination der Marketing-Aktionsvariablen zur Marketing-Strategie, deren Verwirklichung und die Marketing-Organisation zum Gegenstand hat, und aus drei Schritten besteht: (6)

- Feststellung dessen, was getan wird,
- Bewertung dessen, was getan wurde, und
- Festlegung von Empfehlungen darüber, was in der Zukunft zu tun ist.

Das Marketing-Audit ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet: (7)

- "die damit gemeinte Prüftätigkeit findet regelmässig statt,
- die Überprüfung der Ziele, Aktivitäten und Infrastrukturelemente erfolgt systematisch, d.h. auf der Basis von vorausbestimmten Prüfmasstäben,
- die Masstäbe sind so anzulegen, dass sie eine Frühentdeckung in gewissem Sinne eine Antizipation, oder auch eine Prognose sich entwickelnder Probleme erlauben."

Hinsichtlich der Marketingziele erfolgt eine formale Überprüfung des Marketingzielsystems der Unternehmung: inwieweit stimmen die bestehenden Ziele mit den Chancen und Ressourcen der Unternehmung überein (Marktorientierung). (8)

Im folgenden wird die Strategienkombination in ihrer Struktur analysiert: die Höhe des Marketingbudgets im Verhältnis zur Aufgabenstellung der vorgegebenen Ziele (Niveau); die zeitliche und räumliche Verteilung des Gesamtbudgets (Allokation) auf die einzelnen Marktsegmente (Verkaufsgebiete, Produkt- und Zielgruppen) und die einzelnen Aktionsvariablen (Strategien-Mix).

In einem nächsten Schritt wird die Verwirklichung der Strategienkombination hinsichtlich der Wahl der Absatzwege, der Werbemethoden, des Verkaufspersonals usw. und hinsichtlich der Verfahren zur Informationsbeschaffung und -auswertung, der Auftragsabwicklung und der Marketingplanung überprüft und bewertet. Die Marketingorganisation wird im Rahmen des Marketing-Audit hinsichtlich ihrer Aufbaustruktur und der Ablaufprozesse analysiert.

Zur Durchführung des Marketing-Audit bieten sich der Unternehmung verschiedene Möglichkeiten an: (9)

Internal Auditing - Revision von nebenan - Revision von oben - innerbetriebliches Revisionsbüro - innerbetriebliches Revisionskommittee - independant Auditing.

Grundlegender Zweck einer derartigen Prüftätigkeit liegt in der gezielten Aufdeckung von Fehlentwicklungen, Fehlentscheidungen, Verfehlungen, usw. Schwachstellen, die korrigierende Eingriffe der Unternehmungsführung verlangen, sollen aufgezeigt und bewusst gemacht werden. (10)

Insgesamt lassen sich vier Ansatzpunkte für eine systematische Überprüfung der Marketingtätigkeiten ableiten: (11)

1. Die Art und Weise der Durchführung der Marketingentscheidungs- bzw. -planungsprozesse (Ansatzpunkt 1); hieran anknüpfende Prüfungen werden als "Prozessaudit" bezeichnet.
2. Die unmittelbaren Entscheidungs- und Planungsergebnisse in Form der gewählten Marketingziele, Strategien und Massnahmen sowie deren Durchsetzung in konkreten Situationen (Ansatzpunkt 2); hiervon ausgehende Prüfungen werden als "Ergebnisaudit" bezeichnet.

3. Die Prämissen bezüglich der Unternehmens- und Marktsituation, die den betreffenden Entscheidungs- und Planungsprozessen zugrunde liegen (Ansatzpunkt 3); hierauf aufbauende Prüfungen heissen "Prämissenaudit".
4. Die konkreten Auswirkungen der Marketingmassnahmen im Markt oder/und in der Unternehmung selbst (Ansatzpunkt 4); Prüfungen, die hieran anknüpfen, werden als "Wirkungsaudit" bezeichnet.

"Das Prozessaudit beinhaltet in erster Linie eine eher formale Überprüfung der verschiedenen Vorgänge der Informationsbeschaffung und Verarbeitung, die die Marketingentscheidungs- oder -planungsprozesse ausmachen." (12)

Das Ergebnisaudit beinhaltet "eine methodenunabhängige kritische Beurteilung der vorliegenden Entscheidungsergebnisse." (13)

Das Prämissenaudit prüft, ob die einmal getroffenen Annahmen über die Entwicklung entscheidungsrelevanter Merkmale der Unternehmens- und Marktsituation, die der Marketing-Planung und den Marketing-Entscheidungen zugrunde liegen, noch mit der Realität übereinstimmen bzw. auch in Zukunft gelten. (14)

Das Wirkungsaudit entspricht der Leistungsmessung der erzielten Ergebnisse mit Hilfe der qualitativen Kontrollinstrumente.

Systematische Prüfungen, die alle Marketing-Aktionsvariablen im Marketing-Mix und die Marketing-Organisation erfassen, unter besonderer Beachtung ihrer relativen Bedeutung und der aus ihnen zusammengestellten Kombinationen, werden auch als "horizontale Marketing-Audits" bezeichnet. Systematische Prüfungen, die sich auf die Untersuchung und Bewertung einzelner Marketing-Aktionsvariablen beschränken, werden als "vertikale Marketing-Audits" bezeichnet. (15)

Horizontale Marketing-Audits

Vertikale
Marketing-
Audits

Produkt- politik	Distribut.- politik	Kontrahier.- politik	Kommunik.- politik
---------------------	------------------------	-------------------------	-----------------------

3. Horizontale Marketing-Audits - die Überprüfung der Strategienkombination

Die Verwirklichung der Strategienkombination bedarf aufgrund der sich stetig wandelnden Umwelteinflüsse eines Kontrollsystems, mit dessen Hilfe die sich verändernden Situationsvariablen rechtzeitig erfasst und gegebenenfalls korrektive Massnahmen eingeleitet werden können.

Ein Kontrollsystem umfasst die vier Elemente: (16)

Standardwerte, Leistungsmessung, Kausalanalyse und
Korrekturmassnahmen.

Standardwerte stellen geplante Leistungsniveaus verschiedener Variablen zu vorher festgelegten Zeitpunkten dar. Aus der Menge der geplanten Marketing-Aktivitäten werden einige besonders wichtige oder aussagekräftige Standardwerte ausgesucht und auf verschiedenen Unternehmensebenen überwacht. Diesen Kontrollgrössen, z.B. Quoten oder Budgets, werden periodisch die erzielten Ergebnisse gegenübergestellt. (17)

Aufgabe der Leistungsmessung ist es, "Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse von den Standardwerten aufzuzeigen und damit die Unternehmungsführung auf mögliche Probleme aufmerksam zu machen."

Die Leistungsmessung erfolgt mit Hilfe des Marketing-Informationssystems durch regelmässige sowie spezielle Berichte über die Lage des Unternehmens. (18)

Als Instrumente der Leistungsmessung gelten: (19)

- Übersichten über Ausgaben- und Einnahmenabweichungen
- Verkaufsquoten und Budgetkontrolle als Vergleich von vorgegebenen Planwerten und Ist-Rechnung,
- Verhältniszahlenanalyse, die Anwendung von Kennziffern und Richtzahlen und
- statistische Kontrollübersichten, als Beobachtung einer zeitlichen Folge von Verhältnis- oder anderen Zahlen.

Erhoben werden z.B. bei den Ausgaben und Einnahmen: Kosten und Erlöse, Deckungsbeiträge usw. im Rahmen des Finanz- und Rechnungswesens (Buchhaltung), bei den Verhältniszahlen: Quoten von Ausgaben zu Umsatz; Werbeausgaben zu Umsatz; Kosten pro Verkaufsbereich, Bruttogewinn zu Umsatz (Umsatzgewinnrate, Rendite) usw. oder als statistische Übersichten: Werbeausgaben/Umsatzverhältnis im Zeitablauf usw.

Ergeben sich zwischen den vorgegebenen Standardwerten und den erhobenen Ist-Werten Differenzen, die ausserhalb eines gewissen Toleranzbereichs liegen, wird mit Hilfe der Kausalanalyse deren Ursache untersucht. (20)

In der Abweichungsanalyse kann der relative Beitrag verschiedener Faktoren zu einer Leistungsabweichung festgestellt werden. In der Plananalyse wird die zielgerechte und effektive Verwirklichung der Marketingplanung in ihren einzelnen Phasen überprüft.

Abweichungen können auf verschiedene Gründe zurückzuführen sein: Preiszerfall, Umsatzrückgang, Kostensteigerungen, Umwelteinflüsse, Konkurrenzmassnahmen, Ineffizienz der Strategienkombination, unternehmensinterne Veränderungen usw., zum anderen können auch die vorgegebenen Standardwerte nicht der Situation entsprechen.

Erweisen sich die festgestellten Abweichungen als unverhältnismässig hoch, werden unverzüglich Korrektivmassnahmen eingeleitet.

Der Vergleich zwischen den Ist-Werten und den Standardwerten erfolgt im offenen Kontrollsystem durch den Vorgesetzten selbst (Kontrollinstanz), der auch darüber entscheidet, ob Korrektivmassnahmen erforderlich sind, und wenn ja, von welcher Art. (21)

Die Wirksamkeit der Korrektivmassnahmen hängt entscheidend davon ab, wie schnell es gelingt, Abweichungen festzustellen, zu analysieren und Reaktionen einzuleiten. Reaktionsgeschwindigkeit und Reaktionspräzision der Kontrollsysteme unterliegen, wie alle Management-Handlungssysteme, zeitlichen Verzögerungen: (22)

- Informationsverzögerung - Entscheidungsverzögerung,
- Verwirklichungsverzögerung - Wirkungsverzögerung.

4. Vertikale Marketing-Audits - die Überprüfung der Marketing-Aktionsvariablen

Die Überprüfung einzelner Aktionsvariablen umfasst deren Gestaltung und Einsatz (Effizienzkontrolle). Überprüft wird, ob ein bestimmtes Ergebnis mit den niedrigstmöglichen Kosten bzw. bei gegebenem Budget das grösstmögliche Ergebnis erzielt werden konnte (ökonomisches Prinzip). (23)

Dabei werden Fragen untersucht wie z.B. in der:

- Produktpolitik und Preispolitik bezüglich der Kalkulation von Sonderausführungen einer Maschine:
Kann das Aggregat zur Verrichtung der Arbeitsfunktion einfacher konstruiert und/oder gefertigt werden?
- Herstellqualität einer Maschine:
Kann die Form eines Gehäuses so verändert werden, dass sich der Bearbeitungsaufwand reduziert?
- Kommunikationspolitik/Persönlicher Verkauf: (24)
Ist die personelle Besetzung des Verkaufsstabes der anfallenden Aufgabenstellung angemessen? Können die Aufgaben der Reisenden zum Teil anderen Mitarbeitern übertragen werden (z.B. administrative Aufgaben)?

übertragen werden (z.B. administrative Aufgaben)?
Nutzen die Aussendienstmitarbeiter ihre Zeit effektiv?

- Werbung und Verkaufsförderung:

Wie werden die zur Verfügung stehenden Mittel auf die einzelnen Werbeträger verteilt? Welche Rücklaufquote resultiert aus den einzelnen Werbemedien.

5. Die Durchführung der Überprüfung

Insgesamt betrachtet wird z.B. die Verwirklichung einer Strategiekombination für Fleischereimaschinen wie folgt überprüft: Aufgrund der Schätzungen der Aussendienstmitarbeiter, die ihre Kunden in ihrem Verkaufsgebiet in der Schweiz kennen und beurteilen können, und zwar in Bezug auf die vorhandene maschinelle Ausrüstung, deren Problemstellung, ihr Investitionsverhalten und ihre Präferenzen bezüglich des Investitionsgüterangebotes, wird für das kommende Jahr eine Prognose über die angestrebte Umsatzhöhe bzw. über die Anzahl zu verkaufender Maschinen erstellt. .

Die Anzahl zu verkaufender Maschinen wird dabei unterteilt in die einzelnen Maschinengruppen wie z.B. Schlüsselkutter, Durchlaufkutter oder Vakuumfüllmaschinen.

Diese Prognose wird verglichen mit den bisher realisierten Werten, d.h. dem eigenen Marktanteil, Marktvolumen und Marktpotential und mit den Schätzungen über die erzielten Verkäufe, die Umsatzzahlen und die Kostenstruktur der Konkurrenzunternehmen, deren Stärken und Schwächen im Vergleich zur eigenen Unternehmung, insbesondere der Vergleich des Produktprogramms sowie der Marketing-Infrastruktur. (25)

Wird die erstellte Prognose für das betrachtete Gebiet als realistisch und innerhalb des bestimmten Zeitraumes für erreichbar befunden, wird sie als Ziel vorgegeben (Standardwerte).

Zur Durchführung der Strategienkombination, mit deren Hilfe die angestrebten Umsätze und Verkaufszahlen erreicht werden sollen, werden den einzelnen Aktionsvariablen Budgets bestimmter Höhe zugeteilt, z.B. für Reisekosten, Kosten für Kommunikation, Werbung in Fachzeitschriften usw.

Wichtigstes Informationsinstrument sind Berichte der Aussen-dienstmitarbeiter über Kundenbesuche, die Lage des Unternehmens und die Konkurrenzsituation.

An Hand von Übersichten über Ausgaben- und Einnahmenabweichungen bzw. statistischer Kontrollübersichten und mit Hilfe von Verhältniszahlen werden tatsächliche Ergebnisse erfasst und evtl. Abweichungen zu den Standardwerten aufgezeigt:

- wie verteilen sich Ausgaben und Einnahmen in den einzelnen Verkaufsgebieten?
- Umsatz pro Monat
- Marktanteil einer bestimmten Maschinengruppe pro Verkaufsgebiet
- Prozentsatz der mit Preisnachlässen oder Sonderkonditionen verkauften Maschinen
- Verhältnis von Vorführungen und Probezeit zu verkauften/retournierten Maschinen,
- Verhältnis von Auftragsbestand zum gegenwärtigen Umsatz
- Verhältnis der Ausgaben zum Umsatz, z.B. Kosten pro Verkaufsbesuch, Kosten pro potentieller Kunde
- Umsatzkonzentrations-Indizes, z.B. der auf die A-Kunden im Verkaufsgebiet entfallende Prozentsatz des Umsatzes,
- Kundenfluktuation, z.B. die Anzahl Kunden die Konkurrenzmaschinen gekauft haben
- Anzahl säumiger Zahler (Kunden oder Vertreter).

Wird eine über eine akzeptable Toleranz hinausgehende Leistungsabweichung festgestellt, so ist es wichtig die dafür verantwortlichen Faktoren und Einflüsse zu identifizieren.

In der Abweichungsanalyse wird untersucht aufgrund welcher Faktoren die vorgegebenen Standardwerte nicht erreicht wurden:

- Konkurrenzeinflüsse, die vergleichbaren Maschinentypen der Wettbewerber bieten gewichtige Vorteile in der Arbeitsfunktion, in der Servicefreundlichkeit, in den Umrüstzeiten usw.
- die Wettbewerber senken ihr Preisniveau, bzw. bieten zusätzliche Leistungen im Preis mit an,
- die Wettbewerber verfügen über mehr Verkäufer und Servicefachleute usw.

Werden als ursächliche Gründe Tatbestände aufgezeigt, die als Voraussetzung für eine effektive Zielerreichung gelten können, so weitet sich die Abweichungsanalyse zu einer Plananalyse aus in der die konstitutiven Elemente der Strategienkombination einer grundlegenden Analyse unterzogen werden.

Als Folge davon werden Korrektivmassnahmen eingeleitet, die zum Teil kurzfristig, zum Teil erst längerfristig wirksam werden.

Dazu zählen:

- Preisnachlässe und der Einschluss von Sonderleistungen wie z.B. Lieferung frei Haus, Montage und Inbetriebnahme sowie Einweisung und evtl. Schulung von Bedienungs- und Wartungspersonal. Die Preisnachlässe lösen dabei gleichzeitig die Suche nach Möglichkeiten zur Senkung der Selbstkosten bzw. der Herstellkosten aus.
- erhöhten Druck auf die Verkaufskräfte, Einführung eines Anreizsystems mit Prämien oder Provisionsbeteiligungen, verstärkte technische und anwendungsbezogene Schulung und Weiterbildung der Aussendienstmitarbeiter, verstärkte Motivation der Aussendienstmitarbeiter im Sinne einer "Corporate Identity", durch gemeinsame Seminare, Konzentration auf A-Kunden im Verkaufsgebiet, Kürzung weniger wichtiger Ausgaben und Konzentration auf dringliche Aufgaben z.B. Forschung und Entwicklung, Produktweiterentwicklung.

Als letzte Konsequenz bleibt die Suche nach einem neuen Aussendienstmitarbeiter bzw. nach einer neuen Vertretung im betreffenden Verkaufsgebiet.

Dadurch dass die meisten festgestellten Tatbestände erst langfristig wirksam verändert werden können, bzw. sich langfristig auf die Aktivitäten und Massnahmen einer Unternehmung auswirken können, weitet sich die Überprüfung einer Strategienkombination zur Untersuchung der gesamten Marketing-Konzeption einer Unternehmung aus.

Die laufende Überprüfung und Anpassung der "tragenden" Aktionsvariablen, von denen der Absatzerfolg und damit die Zielerreichung primär abhängt, spielen dabei eine überragende Rolle z.B. Produktqualität in Bezug auf die Arbeitsfunktion, Preisniveau, Qualität der Aussendienstmitarbeiter und der Marketing-Infrastruktur.

S e c h s t e r T e i l

Empirische Untersuchung über die Marketing-Konzeption der Spezial- und Sondermaschinen für die Fleischverarbeitung

1. Zielsetzung der Untersuchung

Die bisherigen Ausführungen der vorliegenden Arbeit betrachteten die Problematik des Interaktionsprozesses, in dessen Mittelpunkt die Transaktion von Investitionsgütern der Einzelfertigung steht, vorwiegend aus theoretischer Sicht. Vorgestellt wurde der mögliche Aufbau einer Marketing-Konzeption eines Investitionsgüterherstellers von Spezial- und Sondermaschinen für die Nahrungsmittelindustrie.

Die primär theoretischen Überlegungen wurden im Rahmen einer empirischen Untersuchung den Fakten der wirtschaftlichen Praxis gegenübergestellt. Untersuchungsobjekt bildet die fleischverarbeitende Industrie der Schweiz, als Investitionsgüterverwender. Die empirische Erhebung soll einen Einblick in den Investitionsentscheidungsprozess, als Interaktionsprozess zwischen Verwender- und Herstellerorganisationen, ermöglichen und die in der vorliegenden Arbeit getroffenen Aussagen ergänzen.

Aufgrund der besonderen Situation des betrachteten Teilmarktes:

- wenige schweizerische Investitionsgüterhersteller von Spezial- und Sondermaschinen für die Fleischverarbeitung,
- viele Vertretungen und Verkaufsniederlassungen (Tochtergesellschaften) von ausländischen Investitionsgüterherstellern von Spezial- und Sondermaschinen für die Fleischverarbeitung (internationales Investitionsgüterangebot),
- wenige industrielle Grossbetriebe (Fleischwarenindustrie), viele kleine (Metzgereigewerbe) und mittlere fleischverarbeitende Betriebe,

und aufgrund der spezifischen Erfordernisse des Marketings der Spezial- und Sondermaschinen:

- kundenspezifische Aufgabenstellung und individuelle Problemlösung,
- Problemlösungsprozess mit verschiedenen Stadien,
- Interaktionsprozess mit inter- und intraorganisationalen Verhandlungen,

drängt sich die Überprüfung der erarbeiteten Marketing-Konzeption aus der Sicht der Fleischwarenindustrie auf. Nur die Bedarfsträger, die im Mittelpunkt der Unternehmungsaktivitäten stehen und auf die das Leistungsprogramm des Investitionsgüterherstellers ausgerichtet ist, sind in der Lage, die Notwendigkeit, die Erfordernisse und die Auswirkungen der Strategien-Kombination zu beurteilen und zu bewerten. Die Zielgruppe der Unternehmung entscheidet schliesslich über den Erfolg der gewählten Marketing-Konzeption.

Das Ziel der empirischen Untersuchung ist es, die Marketing-Konzeption der Spezial- und Sondermaschinen für die Fleischwarenindustrie zu überprüfen,

- inwieweit den einzelnen Marketing-Aktionsvariablen in ihrer Gestaltung unterschiedliche Bedeutung zukommt, und
- inwieweit der Interaktionsprozess durch die Aktivitäten, Mittel und Massnahmen der Interaktionspartner beeinflusst werden kann.

Dies erfolgt durch:

- die Beschaffung von relevanten Informationen über das absatzpolitische Verhalten der Investitionsgüterhersteller,

- die Beschaffung von relevanten Informationen über das beschaffungspolitische Verhalten der Investitionsgüterverwender, und
- die Beurteilung und Bewertung der erarbeiteten Marketing-Konzeption durch die Erfahrungen und Kenntnisse der Investitionsgüterverwender (Bedarfsträger).

2. Methodisches Vorgehen bei der Untersuchung

Für die Erhebung der relevanten Informationen bietet sich aufgrund der Charakteristika der Investitionsgütertransaktionen (meist direkte Kommunikation zwischen den beteiligten Organisationen) und der Struktur des betrachteten Teilmarktes (Überschaubarkeit der Marktteilnehmer) aus der Vielfalt der zur Verfügung stehenden Methoden der empirischen Sozialforschung, in erster Linie die Befragung an.

Die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes schliesst die telefonische Befragung aufgrund der zeitlichen Beschränkung aus. Die schriftliche Befragung mittels eines Fragebogens weist folgende Probleme auf:

- keine Möglichkeit, spontane Antworten zu erfassen und daraus abgeleitet, Zusatzfragen zu stellen,
- Ausfallquoten und Absagen von schriftlichen Umfragen sind hoch. Die niedrige Rücklaufquote ergibt sich durch: Zeitmangel, Indifferenzen, Vorurteile, Misstrauen usw. der Befragten; deren Überhäufung mit Fragebogen; aus der Gestaltung des Fragebogens (oftmals theoretische Formulierung der Fragen und daraus folgend, die unterschiedliche Interpretation der Begriffe) usw.

Die persönliche, strukturierte Befragung mit Hilfe eines teilweise standardisierten Fragebogens ermöglicht es, Reaktionshemmnisse der Befragten zu beseitigen und sie zur Mitarbeit und zur Mitteilung der gewünschten Informationen zu bewegen.

Ein teilweise standardisierter Fragebogen erlaubt es,

- sowohl offene als auch geschlossene Fragen zu stellen,
- den Gesprächsablauf anhand eines Leitfadens zu führen,
- Fragen erklären zu können und
- Zusatzfragen zu stellen.

Die quantitative Auswertung der Untersuchung erfordert bei einer Reihe von Fragen die Vorgabe einer beschränkten Zahl von Antwortmöglichkeiten. Aufgrund der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes und der direkten Erhebung der Informationen aus der Zielgruppe der Unternehmung erfolgt eine Beschränkung und Konzentration der Fragenkomplexe auf die Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen.

3. Die Auswahl der zu befragenden Unternehmungen

Die Repräsentanz der Untersuchungsergebnisse kann nur bei einer Vollerhebung oder im Falle einer Stichprobe, bei einer entsprechenden Relation der ausgewählten Stichprobe zur übergeordneten Grundgesamtheit gewährleistet werden. Aus zeitlichen und finanziellen Gründen wurde aus der Grundgesamtheit der schweizerischen fleischverarbeitenden Betriebe eine Auswahl (Stichprobe) getroffen.

Dabei stellt sich das Problem der Bestimmung der zu befragenden Unternehmungen im Hinblick auf deren Grösse (Gross- und Mittelbetrieb) und nach dem Ansprechen kompetenter Personen, die als Entscheidungsträger Investitionsentscheidungen treffen oder beeinflussen.

Die bewusste Auswahl der zu befragenden Unternehmungen soll eine möglichst repräsentative Stichprobe ergeben.

Die Selektion der zu befragenden Unternehmen erfolgte:

1. nach der Grösse der Unternehmung; es sollten möglichst viele Grossbetriebe, die nach industriellen Gesichtspunkten geführt werden in der Auswahl enthalten sein,
2. nach dem Produktionsprogramm der Unternehmung; alle befragten Unternehmen verfügen über eine eigene fleischverarbeitende Produktion.

Infolge der Anzahl der zu befragenden Unternehmungen, der Beteiligung von Gross- und Mittelbetrieben und der Ausrichtung der Erhebung kann die Untersuchung nicht als repräsentativ angesehen werden. Die Anzahl der zu befragenden Unternehmungen kann als Querschnitt durch die schweizerische Fleischwarenindustrie betrachtet werden, der es ermöglicht, sich einen Überblick über gewisse Erfordernisse und Eigenheiten im beschaffungspolitischen Verhalten der Investitionsgüterverwender, sowie im absatzpolitischen Verhalten der Investitionsgüterhersteller zu verschaffen.

4. Die Durchführung der Untersuchung

Nach der Auswahl der zu befragenden Unternehmungen erfolgte die Kontaktnahme mit den geeigneten Gesprächspartnern. In erster Linie sollte es sich dabei um Mitglieder der Geschäftsleitung, Führungskräfte aus dem technischen, dem Forschungs- und Entwicklungs- oder dem Produktionsbereich handeln. Der Organisationsform entsprechend kommen auch Stelleninhaber mit anderen Funktionen (Stabsstellen) in Frage.

Auswahlkriterium ist ihre Beteiligung an produktionstechnischen Investitionsentscheidungen hoher Problemkomplexität.

Angesprochen wurden die einzelnen Unternehmungen bzw. Gesprächspartner wie folgt:

- schriftliche Mitteilung (Brief) über Stand und Ziel der zu erhebenden Untersuchung mit Referenzschreiben des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich.
- telefonische Anfrage der ausgewählten Gesprächspartner mit der Bitte um ein ca. einstündiges Gespräch.

Nach Abschluss der Untersuchung erhielten die beteiligten Unternehmen ein Dankschreiben.

Folgende Unternehmungen haben sich für diese Untersuchung freundlicherweise zur Verfügung gestellt:

Bell AG, Basel

Geiser AG, Zürich

Christian Gerber Söhne, AG, Grosshöchstetten

Grischuna AG, Zürich (Fleischtrocknerei Churwalden)

Gurtner AG, Flims

Hero Fleischwaren AG, Lenzburg

Konservenfabrik Bischofszell AG

Micarna AG, Bazenheid

Micarna SA, Courtepin

Neue Fleisch AG, Schaffhausen

Gebr. Niedermann AG, Schlieren

Herbert Ospelt AG, Vaduz

Albert Spiess & Co., Schiers

E. Sutter AG, Gossau

Von den ursprünglich ausgewählten Unternehmungen erklärten sich alle angefragten Personen bis auf eine einzige Ausnahme zur Teilnahme an der Untersuchung bereit. (Zwei weitere Interviews konnten in der Auswertung nicht berücksichtigt werden. Ein Interview konnte aus Zeitgründen des Interview-Partners nicht vollständig durchgeführt werden.

das andere Interview betraf einen Produktionsbetrieb, über dessen Investitionen die ebenfalls interviewte Muttergesellschaft entscheidet.)

Die Interviewdauer betrug im Durchschnitt zwischen eineinhalb und zweieinhalb Stunden. Das längste Gespräch dauerte sechs Stunden, das kürzeste Gespräch 45 Minuten.

5. Die Zusammenstellung der Fragen

Die Zusammensetzung des Fragebogens umfasst die Komplexe:

- A. Getätigte Investitionen in den vergangenen Jahren
- B. Die Finanzierung der Investitionen
- C. Investitionen in den kommenden Jahren
- D. Investitionsgründe
- E. Informationsverhalten
- F. Investitionsentscheidungen
- G. Entscheidungsverhalten
- H. Investitionsplanung
- J. Kontakte zwischen Hersteller- und Verwenderorganisation
- K. Beurteilung der Investitionsgüter
- L. Investitionskontrolle
- M. Investitionsablauf
- N. Fragen zur Unternehmung
- O. Umfang der bestehenden Produktion
- P. Fragen zur Person.

Die Zusammenstellung der Fragen erfolgte teilweise in Anlehnung an die beiden in der Bundesrepublik Deutschland durchgeführten Untersuchungen:

"Das Informationsverhalten der Top-Entscheider in
Fleischwarenindustrie und Schlachthausbetrieben"
und

"Investitionen im Fleischerhandwerk"

mit freundlicher Genehmigung der Verlagsgruppe Deutscher
Fachverlag, Verlagshaus Sponholz, Frankfurt /Main.

Die erste Untersuchung wurde von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut zwischen November 1980 und Februar 1981 per Fragebogen im Auftrag der "Fleischwirtschaft", Verlagshaus Sponholz, Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag, Frankfurt /Main, durchgeführt.

Die zweite Untersuchung erfolgte per Fragebogen im März und April 1983 als Gemeinschaftsuntersuchung, durchgeführt vom Deutschen Fleischer Verband und der afz, Allgemeine Fleischer Zeitung, Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag, Frankfurt /Main.

6. Die Ergebnisse der Untersuchung

Sind in der Auswertung die gegebenen Antworten zu einer Frage aufgelistet wiedergegeben, so entspricht die Reihenfolge der gegebenen Antworten der Häufigkeit ihrer Nennung.

Die Fragenkomplexe N, O, P dienen der Erklärung der befragten Unternehmen und der befragten Personen. Zum Zwecke der Erläuterung der untersuchten Branche wurden sie den anderen Fragekomplexen vorangestellt.

N. Fragen zur Unternehmung

Die befragten Unternehmungen verteilen sich anhand der Beschäftigtenzahl und in Bezug auf die Höhe des Umsatzes wie folgt:

1. Beschäftigtenzahl		2. Umsatzhöhe in Mio. Fr.	
bis 199	5	bis 49	2
200 - 499	5	50 - 99	8
500 u. mehr	4	100 u. mehr	4

Die befragten Unternehmungen können aufgrund ihrer Beschäftigtenzahl und Umsatzhöhe in der Mehrzahl als Grossbetriebe und teils als Mittelbetriebe innerhalb der fleischverarbeitenden Industrie charakterisiert werden.

3. Betriebsfläche, Produktionsfläche

Die Verteilung der Betriebs- und Produktionsfläche der befragten Unternehmen kann nicht aufgezeigt werden, da die entsprechenden Angaben nicht vollständig vorliegen, bzw. nicht vergleichbar sind.

4. Nebenbetriebe

Anzahl der Filialen

keine	7
bis 5	3
6 u. mehr	4

Die verarbeiteten Fleischwaren werden z. T. in eigenen Einzelhandelsgeschäften (Filialen) bzw. über eine eigene Filialkette zum Verkauf gebracht, teilweise auch über den Grosshandel oder die Grossverteiler.

Unternehmen ohne eigene Filialen produzieren im Auftrag von oder ausschliesslich für den Einzel- und Grosshandel (Produktionsbetriebe). Die meisten Unternehmen betreiben am Produktionsort ein Verkaufsgeschäft.

Tochtergesellschaften

ja	5
nein	9

Tochtergesellschaften stellen rechtlich selbständige Unternehmen dar, die sich mit dem Vertrieb oder dem Absatz der verarbeiteten Fleischwaren befassen, bzw. sich auf anderen Produktionszweige ausdehnen.

andere Produktionszweige

ja	8
nein	6

Die anderen Produktionszweige erstrecken sich auf die der Fleischverarbeitung vor- oder nachgelagerten Produktionsstufen, i.d.R. Viehzucht und -verwertung, Schlachtung, Handel mit Schlachtnebenprodukten, Tierfutter usw., teilweise auf die Verarbeitung verschiedener Lebensmittel wie Gemüse, Fisch usw., und teilweise auch auf die mit der Lebensmittelbehandlung und -verarbeitung verbundenen Maschinenindustriezweige wie Maschinenhandel, Tiefkühlung usw.

5. Ist Ihre Unternehmung selbst eine Tochtergesellschaft?

3 der befragten Unternehmen sind Produktionsbetriebe des MIGROS Genossenschafts Bundes (MGB), die restlichen Unternehmen sind rechtlich und wirtschaftlich selbständig bzw. unabhängig, grösstenteils Familienbetriebe.

Rechtsform: Alle befragten Unternehmungen hatten die Rechtsform einer Aktiengesellschaft.

0. Umfang der bestehenden Produktion

1. Mit oder ohne Schlachtung:

6 der befragten Unternehmen schlachten selbst in eigenen Schlachthanlagen oder in öffentlichen Schlachthanlagen mit eigenem Team. 8 der befragten Unternehmen arbeiten ohne eigene Schlachtung, d.h. die Unternehmen lassen auf eigene Rechnung schlachten oder kaufen die benötigten Tierhälften oder Teilstücke vom Fleischhandel und den Versandmetzgereien dazu.

Arbeitsschichten:

Alle Betriebe arbeiten i.d.R. mit einer Arbeitsschicht, nur in Sonderfällen (Saison) arbeiten einige Betriebe kurzzeitig mit 2 oder 3 Schichten in der Produktion.

Hergestellte Wurstsorten:

Zu unterscheiden gilt es zwischen dem Frischfleisch und dem Verarbeitungssektor und innerhalb des Verarbeitungssektors zwischen den Wurstwaren und der Stückware. Zu den "Fertigprodukten" (Artikel) kommen die Verpackungsgrössen hinzu. Insgesamt schwankt das Sortiment der befragten Unternehmen zwischen 20 und 100 Artikeln, bis hin zu 1000 Verpackungsgrössen.

2. Bekanntheit von Hersteller bzw. Marke:

Alle befragten Unternehmen kennzeichnen ihre Produkte bzw. einen Teil ihrer Produktion mit einer eigenen Marke (Markenartikel) und produzieren in ihrer Mehrzahl auch für die Grossabnehmer (Eigenmarke).

3. Durchschnittliche Auslastung der Produktionskapazitäten:

Die Auslastung der Produktionskapazitäten schwankt von ausserhalb der Saison 50 % bis zur vollen Auslastung während der Saison. Der durchschnittliche Auslastungsgrad liegt bei ca. 80 %, d.h. dass die bestehenden Produktionsanlagen (mengen- und zeitmässig) ca. 20% mehr hätten ausgelastet sein können.

4. Um wieviel stieg oder sank die maschinelle Produktionskapazität während der letzten beiden Jahre?

Bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen stieg die maschinelle Produktionskapazität mengenmässig um durchschnittlich ca. 10 %. Aufgrund von Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen in Form von Umbauten, Modernisierungen und Erweiterungen erhöhte sie sich zum Teil wesentlich.

Die Antworten zu den Fragen 3 und 4 sind Schätzungen. Das Problem liegt hier bei der Messbarkeit des Auslastungsgrades bzw. der maschinellen Produktionskapazität. Die grosse Anzahl verschiedener Artikel (Fleischerzeugnisse) erfordert einen häufigen Wechsel der Maschinen, da nicht alle Fleischerzeugnisse denselben Ver- und Bearbeitungsprozess durchlaufen. Aufgrund der vorherrschenden Chargenproduktion ergeben sich häufig Wartezeiten bzw. aufgrund der Sortenvielfalt Umrüstzeiten, die teilweise noch durch vorangehende Beschickungs- und Entleerungszeiten verlängert werden.

P. Fragen zur Person

1. Stellung des Befragten:

Alle Gesprächspartner waren Mitglied der Geschäftsleitung bzw. in 4 Interviews die Inhaber der Unternehmung und in 2 Interviews die Direktion.

Die Stellung der befragten Personen betraf in 6 Interviews die Bereichsleitung des Ressorts Technik, und in 2 Interviews die Produktionsleitung.

2. Beruf des Befragten

Von der beruflichen Ausbildung her können die befragten Personen im weitesten Sinne unter die 3 Bezeichnungen eingereiht werden:

Techniker (Ing. Masch.bau, HTL usw.),
Kaufmann (Dipl.-Kfm., HWS usw.) und
Metzger (Metzgermeister, Lebensmitteltechnologe).

Es überwiegt die Kombination zweier Berufsausbildungen wie Metzger und Kaufmann, und Techniker und Kaufmann. Die Mehrzahl der reinen Berufsabschlüsse ist der Metzger gefolgt vom Techniker und vereinzelt der Kaufmann.

Der Fragenkomplex A bezieht sich auf die Investitionstätigkeit der befragten Unternehmen während der vergangenen 2 Jahre (1982 und 1983/84) und untersucht die Frage ob investiert wurde, in welchen Bereichen investiert wurde, in welcher Höhe investiert wurde und aus welchen Gründen investiert wurde.

A. Getätigte Investitionen in den vergangenen Jahren

1. Wurden in den letzten beiden Jahren Investitionen vorgenommen?

Ja, alle befragten Unternehmen haben investiert.

2. In welchen Bereichen wurden in den letzten 2 Jahren Investitionen vorgenommen?

Investitionsbereiche:

Betriebsgebäude	Kühlung/Lagerung
Schlachteinrichtungen	Verpackung
Zerlegung	Laden/Verkaufsbereich
Produktionsbereich	Sonstige Bereiche

Bezüglich der Betriebsgebäude haben 4 befragte Unternehmen ausgebaut oder neu gebaut, bei 8 Unternehmen fanden Umbauten oder Modernisierungen in bestehenden Gebäuden statt, 2 Unternehmen hatten vor dem Zeitraum von 2 Jahren bereits neu gebaut.

Die Investitionen in den Bereichen Schlachtung, Zerlegung, Produktion, Kühlung, Lagerung, Verpackung und Auszeichnung sowie Sonstige (Gebäudeeinrichtungen und Ausrüstungen, z.B. Werkstatt, Labor; Umweltschutz, Energiesparmassnahmen, Kläranlage, Reinigung, EDV, Fuhrpark usw.) beziehen sich, insgesamt betrachtet, auf alle angeführten Einrichtungsgegenstände, Ausrüstungen, Geräte, Werkzeuge, Vorrichtungen, Aggregate, Maschinen und Anlagen, je nach anstehendem Bedarf und Situation der einzelnen Unternehmen.

Betriebsgebäude
Produktionsräume
sonstige Räumlichkeiten

Schlachteinrichtungen

Zerlegung

Arbeitstische
Betäubungsgeräte
Enthaarungsmaschinen
Dampfstrahlreiniger
Förder- und Transportanlagen
Grosswaagen
Hängebahnwaagen
Rohrbahnanlagen
Separatoren

Arbeitsgeräte
Viehtransportanhänger
Kessel für die Schlachtung
Blutgewinnung
Knochenbrecher
Kuttelautoklaven
Schnitzelmaschinen
Waschmaschinen
Sonstige

Produktionsbereich

Kutter neu
Kutter gebraucht
Wolf neu
Wolf gebraucht
Feinstzerkleinerungsmaschinen
Brätautomaten
Kolbenfüller
Automatenfüller
Vakuumfüller
Kessel für die Wurstküche
Kochschränke
Kombianlagen neu
Kombianlagen gebraucht
Heissrauchanlagen neu
Heissrauchanlagen gebraucht
Kaltrauchanlagen
Klimakammern
Räucherwagen
Raucherzeuger
Rauchvernichter

Autoklaven
Abschwartmaschinen
Knochensägen
Pökelmaschinen
Dosenverschluss- und
Füllmaschinen
Dosenverschlussmaschinen
Ansalzmaschinen
Lakespritzen
Mengmaschinen
Schinkenpressen
Poltermaschinen
Vakuumentumbler
Arbeitstische
Schneidetrenner
Clipper
Waagen
Kippvorrichtungen
Arbeitsgeräte
Sonstige

Kühlung / Lagerung

Kühlzellen
Eisautomaten
Wärmerückgewinnung

Gefrierfleischschneider
Kühlmaschinen
Sonstige

Verpackung

Laden / Verkaufsbereich

Etikettiergeräte
Preisauszeichnungsgeräte
Schinkeneinziehgeräte
Aufschnittmaschinen
Tiefziehmaschinen
Vakuumverpackungs- und
-verschlussmaschinen

andere Verpackungsgeräte
Transportbehälter
Transportanlagen
Gebindewaschanlagen
Waagen
Sonstige

3. Wie hoch waren die Investitionen in den letzten beiden Jahren?

Die angegebene Investitionshöhe beziffert sich insgesamt auf 49,76 Mio. Fr. Zu beachten ist, dass in dieser Zahl nicht nur die Ausgaben für Maschinen und Anlagen, sondern die gesamten Ausgaben für Anschaffungen (d.h. incl. Fahrzeugpark, EDV usw.) als auch die Kosten für Umbauten, Erweiterungen und Neubauten enthalten sind (z.T. auf die letzten beiden Jahre umgerechnet, sofern sich die Investitionsprojekte über einen längeren Zeitraum erstrecken).

Als durchschnittliche Investitionshöhe pro Jahr, die für den Kauf von Maschinen und Anlagen angegeben wird, kann als Bandbreite ca. 200.000.- Fr. bis ca. 3,0 Mio. Fr. genannt werden.

Die grösste Einzelinvestition bewegt sich (abgesehen von Umbauten, Erweiterungen oder Neubauten) im Maschinen- und Anlagenbereich zwischen 120.000.- und 450.000.- Fr. für Einzelmaschinen, und bis zu 2 Mio. Fr. für komplette Anlagen.

4. Aus welchen Gründen wurden in den letzten beiden Jahren Investitionen vorgenommen?

Als häufigste Investitionsgründe wurden genannt:

1. Ersatz nicht mehr verwendungsfähiger Objekte
2. Ersatz unmoderner Objekte
3. Erweiterungsinvestitionen
4. Rationalisierung
5. grössere Reparaturen
6. Erneuerung von vorhandenen Objekten
7. Ersatz abgeschriebener Objekte

Als sonstige Investitionsgründe wurden angegeben:

- Umweltschutz
- Humanisierung der Arbeitsplätze (Gesundheitsstandpunkt, Erleichterung körperlicher Tätigkeiten)
- gesetzliche Vorschriften
- Produktverbesserung und -verbilligung

Aus der Reihenfolge der Antworten geht hervor, dass Aggregate, Maschinen und Anlagen i. d. R. solange in der Produktion im Einsatz sind, bis sie aus verschiedenen Gründen ersetzt werden müssen. Zu diesen Gründen zählen, dass sie nicht mehr dem neuesten technischen Stand entsprechen, dass sie im Vergleich zu neueren Maschinentypen eine zu geringe Leistung (Output) erbringen, dass sie von der Bedienung und Beschickung her zu aufwendig sind usw.

Erweiterungs- und Rationalisierungsgründe wurden erst an 3. und 4. Stelle angegeben. Wir ersehen daraus, dass die grosse Zeit des Wachstums und des Ausbaus der späten 60iger und 70iger Jahre abgeschlossen ist.

B. Die Finanzierung der Investitionen

1. In welchem Umfang wurden in den letzten beiden Jahren für die Finanzierung von Investitionen Fremdmittel in Anspruch genommen?

Über die Hälfte der befragten Unternehmen nahmen keine Fremdmittel für die Finanzierung ihrer Investitionen in Anspruch. Die verbleibenden Unternehmen in sehr begrenztem bzw. durchschnittlichem Umfang.

2. Werden in Zukunft für die Finanzierung von Investitionen verstärkt Fremdmittel in Anspruch genommen?

Von den befragten Unternehmen werden zwei Drittel keine Fremdmittel aufnehmen, ein Viertel eventuell bzw. weiss noch nicht (je nach Situation und Bedarf), und die restlichen Befragten ganz bzw. ziemlich sicher.

Die überwiegende Finanzierung der Investitionen durch Eigenmittel widerspiegelt die solide finanzielle Struktur der Branche.

Sie ist zudem Ausdruck der Wirtschaftsverhältnisse, in dem ein Teil der befragten Unternehmen rechtlich und finanziell mit den Grossverteilern des Einzelhandels verbunden ist, bzw. der subjektiven Grundeinstellung der Unternehmen in Familienbesitz.

3. Wurden Leasingobjekte erworben?

Die grosse Mehrzahl, mehr als vier Fünftel der Befragten, hat keine Leasingobjekte erworben.

4. Ist für die kommenden beiden Jahre der Erwerb von Leasingobjekten geplant?

Vierfünftel der befragten Unternehmen haben keinen Erwerb von Leasingobjekten geplant. Die restlichen Aussagen verteilen sich von "weiss noch nicht", über "in normalem Umfang" bis hin zum geplanten Leasingobjekterwerb.

Die geringe Inanspruchnahme des Leasing als Finanzierungsinstrument korrespondiert mit der extrem langen Nutzungsdauer der Investitionsgüter. Die technischen Verfahren mit denen Fleischwaren be- oder verarbeitet werden, werden nicht obsolete.

Wird das Leasing als Finanzierungsform in Anspruch genommen, so ver- gibt der Kunde als Investitionsgüterkäufer den Auftrag an den Herstel- ler, die Abwicklung der Finanzierung erfolgt zwischen dem Kunden als Leasingnehmer und seiner Leasinggesellschaft.

Der Fragenkomplex C bezieht sich auf die Investitionsvorhaben der be- fragten Unternehmen in den kommenden 2 Jahren (1984/85 und 1986) und untersucht die Fragen ob investitiert wird, in welchen Bereichen in- vestiert wird, in welcher Höhe Investitionen vorgesehen sind und aus welchen Gründen investiert wird.

C. Investitionen in den kommenden Jahren

1. Sind für die kommenden zwei Jahre Investitionen geplant?

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen, vier Fünftel, plant weiter zu investieren. Ein Siebtel der Befragten hat keine Investition für diesen Zeitraum geplant bzw. weiss noch nicht.

2. In welchen Bereichen sind für die kommenden 2 Jahre Investitionen geplant?

Die geplanten Investitionen beziehen sich sowohl auf Betriebs- gebäude (Erweiterungen, Umbauten, Neubauten) als auch auf Einrichtungsgegenstände, Ausrüstungen, Geräte, Werkzeuge, Vor- richtungen, Aggregate, Maschinen und Anlagen in den Bereichen Schlachtung, Zerlegung, Produktion, Kühlung, Lagerung, Ver- packung, Auszeichnung sowie Sonstige (Fahrzeuge, EDV usw.). (Siehe A, Frage 2, Auflistung)

3. Wie hoch werden die Investitionen für die kommenden zwei Jahre sein?

Die Investitionssummen verteilen sich auf einer Breite von ca. 150.000.- Fr. bis zu ca. 6 Mio. Fr. Es gilt zu beachten, dass in diesen Beträgen die gesamten Investitionssummen für die Erweiterungs-, Um- und Neubauprojekte enthalten sind, incl. der maschinellen Ausrüstungsgüter. Die jährliche Inve- stitionssumme, die sich auf Maschinen und Anlagen als Investi- tionsobjekte bezieht, wird im Rahmen von ca. 150.000.- Fr. bis ca. 2,5 Mio. Fr. liegen.

4. Aus welchen Gründen werden in den kommenden zwei Jahren Investitionen vorgenommen?

Die angegebenen Investitionsgründe sind:

1. Ersatz unmoderner Objekte
2. Erneuerung von vorhandenen Objekten
3. Rationalisierung
4. Ersatz nicht mehr verwendungsfähiger Objekte
5. Grössere Reparaturen
6. Erweiterungsinvestition
7. Ersatz abgeschriebener Objekte

Als sonstige Investitionsgründe wurden angegeben:

- Qualitätsverbesserungen
- gesetzliche Vorschriften.

Aus der Reihenfolge der gegebenen Antworten geht hervor, dass die Modernisierung und Erneuerung der maschinellen Ausrüstungsgüter vorrangig ist.

Verbunden damit ist ein Rationalisierungseffekt, der auf der Modernisierung der Produktionsabläufe beruht, bzw. eine Qualitätsverbesserung, die durch die zwischenzeitlich erfolgte technische Weiterentwicklung mit hervorgerufen wird.

D. Investitionsgründe

1. Welche Gründe beeinflussen die Investitionsentscheidungen?

1. betriebliche Erfordernisse
2. Rationalisierungsdruck
3. Angebot technischer Neuheiten
4. Alter des Betriebes
5. Höhe der vorhandenen Eigenmittel
6. Qualitätsverbesserungen
7. Neue Produkte
Sicherung der Firmennachfolge
ein besonders günstiges Angebot.

Als weitere Veranlassungsgründe wurden genannt:

- Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit
- Lancierung neuer Produkte

Wichtigste entscheidungsbeeinflussende Faktoren sind die Gegebenheiten des bestehenden Produktionsprozesses. Bestehende Produktionsfaktoren werden modernisiert bei gleichzeitiger Rationalisierung der Produktionsabläufe. Der Preisdruck der Endabnehmer zwingt die fleischverarbeitenden Betriebe zu einer kostengünstigen Produktion der Massenartikel unter den Fleischerzeugnissen.

2. Fliessen Umweltfaktoren wie Konjunktur, Steuerbelastung, Abschreibungssätze oder sonstige in die Investitionsentscheidungen mit ein?

Ein Drittel der Befragten nannte als wichtigste Umweltfaktoren den Umweltschutz, Energierückgewinnung und die Humanisierung der Arbeitsplätze, es folgen die gesetzlichen Vorschriften. Die restlichen Unternehmen beachten zwar die Umweltfaktoren, sie sind jedoch für die Entscheidungsfindung nicht ausschlaggebend.

Der Umweltschutz bezieht sich insbesondere auf das Abwasser und den darin gelösten Stoffen, meistens Fette, sowie auf die Rauchvernichtung bei der Räucherung der Fleischerzeugnisse. Die Energierückgewinnung umfasst insbesondere die Reinigung und Wiederverwendung von Abwasser und Kühlwasser, sowie die Wärmerückgewinnung beim Erhitzen und Räuchern der Fleischerzeugnisse. Die Humanisierung der Arbeitsplätze bezieht sich primär auf den Abbau körperlicher Schwerarbeit sowie auf die Vermeidung von Unfallgefahren.

3. Fliessen die Aktivitäten und Massnahmen der Konkurrenten in die Investitionsüberlegungen mit ein?

Drei Viertel der Befragten beachtet die Aktivitäten und Massnahmen der Konkurrenten.

Aufgrund der geringen Anzahl Marktteilnehmer, die sich grösstenteils untereinander persönlich bekannt sind, sowie der dominierenden Position der Branchenführer, finden einzelne, offenkundig werdende Massnahmen oder Aktivitäten Beachtung in den Investitionsüberlegungen.

Der Fragenkomplex E bezieht sich auf die Bedeutung und die Beachtung, die die Kommunikationspolitik der Investitionsgüterhersteller und -anbieter bei den Marktteilnehmern als Zielgruppe findet.

E. Informationsverhalten

1. Werden fleischwirtschaftliche Fachmessen - Symposien - Veranstaltungen besucht?

Alle befragten Unternehmen besuchen derartige Veranstaltungen.

2. Mit wieviel Personen werden durchschnittlich derartige Veranstaltungen besucht?

Je nachdem, welchen Inhalt und an welche Zielgruppe sich die Veranstaltung wendet (Fortbildungsseminar oder Ausstellung im In-/Ausland) wird sie mit durchschnittlich zwei bis drei oder bis zu zehn Personen besucht.

Ausstellungen im Inland wie die Schweizerische Metzgereifachausstellung MEFA in Zürich, werden mit der höchsten Anzahl Personen von Betriebsangehörigen besucht. Fachbereichsspezifische oder themenbezogene Seminare sowie Metzgereifachausstellungen im Ausland werden 1. d. R. nur von den betroffenen Bereichsleitern, bzw. von der Geschäftsleitung besucht.

3. Welche Erwartungen sind an den Besuch von Messen, Symposien, Veranstaltungen, Fachtagungen usw. geknüpft?

Erwartungen, die an den Besuch von fachwirtschaftlichen Veranstaltungen gestellt werden, sind:

1. Information
2. Neuigkeiten
3. Kontakt zu Kollegen, Konkurrenten
4. Weiterbildung
5. Betriebswirtschaftlicher Vergleich
6. Marktübersicht

4. Welche Informationsquellen stehen Ihnen für fachliche Probleme zur Verfügung?

Die meistgenannten Informationsquellen sind:

1. Fachzeitschriften
2. Fachgespräche
Gespräche mit Kollegen, Konkurrenten
3. Messebesuche
4. Kontakte zu Vertretern
5. Fachbücher
6. firmeninterne Gespräche
7. Kontakte zu Fachberatern
8. Kongresse, Tagungen
Gesetze, Verordnungen
9. Veterinärarzt
10. Anbietergespräche
12. Chemische Industrie,
Steuer-, Unternehmensberater
13. Metzgerverband
Juristischer Beistand
14. Arbeitsgemeinschaften

Bereichsspezifische Fachartikel, Produktbesprechungen und Werbeanzeigen bilden die meist beachteten Informationsmittel der Befragten. Es folgen Fachgespräche mit Kollegen, die bereits Erfahrungen in dem betreffenden Problembereich haben; Messebesuche bei denen die interessierenden Investitionsgüter in natura beurteilt werden und betreffende Fragen direkt an die Investitionsgüterhersteller gerichtet werden können.

Die laufenden Kontakte zu den Vertretern der Investitionsgüterherstellern in der Schweiz dienen primär dem Zweck über Neu- und Weiterentwicklungen sowie über neue anwendungstechnische Erkenntnisse und Erfahrungen, die mit dem angebotenen Maschinenprogramm gemacht wurden, informiert zu sein.

5. Welche Fachzeitschriften erhalten Sie?

Zwei Drittel der befragten Unternehmen lesen alls wichtigen Publikationen (in- und ausländische), die ihnen für die Branche Fleischwarenverarbeitung als auch allgemein für die Lebensmittelverarbeitung wichtig erscheinen. Sie werden auch intensiv gelesen, d.h. sie sind mit festgelegtem Verteiler betriebsintern im Umlauf.

Die verbleibenden Befragten lesen nur die wichtigsten fleischwirtschaftlichen Publikationen.

6. Nach welchen Kriterien lesen Sie eine Fachzeitschrift?
Artikel

Vier Fünftel der Befragten lesen die Publikationen nach dem Fachbereich als primäres Kriterium.

Wie lange lesen Sie durchschnittlich eine Fachzeitschrift?

Die durchschnittliche Lesezeit beträgt 1 Stunde 45 Minuten. Sie schwankt zwischen 15 Minuten und 3 Stunden pro Woche, je nach Inhalt der Publikation und Interessengebiet des Lesers.

Lesen Sie den Text einer Werbung?

Drei Viertel aller Leser lesen die Texte der Werbeanzeigen.

7. Welche Verkaufsförderungsmassnahmen beachten Sie?

Beachtet werden:

1. Messen
2. Betriebsbesichtigungen
3. Besuche (von Vertretern)
4. Berichte

Als weitere verkaufsfördernde Massnahmen wurden persönliche Briefe und Vorführungen genannt.

Meist beachtete Verkaufsförderungsmassnahmen der Investitionsgüterhersteller sind die Messen, da hier den Investitionsgüterverwendern die Möglichkeit geboten wird, sich ohne Zwang oder Verpflichtung einen vergleichenden und umfassenden Überblick über den neuesten Stand des Güterangebots zu verschaffen.

8. Beurteilung der aktuellen Vertriebs- und Verkaufsförderungsmassnahmen der Investitionsgüterhersteller?

Zwei Drittel der Befragten waren mit den aktuellen Vertriebs- und Verkaufsförderungsmassnahmen der Investitionsgüterhersteller zufrieden (empfanden sie als ausreichend). Ein Viertel gab an, dass sie mit Besuchen überhäuft, aber zu wenig mit wirklich neuen Informationen versorgt werden. Den verbleibenden Befragten waren die aktuellen Vertriebs- und Verkaufsförderungsmassnahmen zu wenig ausreichend.

F. Investitionsentscheidungen

1. Von welchen Faktoren hängt die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Fabrikat ab?

Als beeinflussende Entscheidungsfaktoren gelten:

1. die bisher gemachten Erfahrungen mit den vorherigen Geräten
2. die Besichtigung entsprechender Anlagen bei Kollegen
3. eine Probeinstallation (Versuchsmaschine)
4. eine intensive Studie des Marktangebotes
5. das Urteil der Mitarbeiter
6. die Beratung durch den Kunden- und Aussendienst
7. der Rabatt (Preisangebot)
8. Gespräche mit Verkäufern auf Messen
9. der Kollegenrat (Referenzen)

Als sonstige entscheidungsbeeinflussende Faktoren wurden genannt:

- Rentabilitätsrechnung
- Flexibilität des Investitionsgüterherstellers

Wichtigste beeinflussende Faktoren sind die bisher gemachten Erfahrungen mit den Maschinen und Anlagen, die im bestehenden Produktionsprozess im Einsatz sind. Wie sind sie zu beurteilen in Bezug auf ihre Lebensdauer, Herstellqualität, Robustheit, Problemlosigkeit der Arbeitsfunktion, Wartungsfreundlichkeit, Störanfälligkeit, die laufenden Betriebskosten usw.

Es folgt die Beurteilung in Bezug auf den Maschinenhersteller: seine Flexibilität beim Kaufabschluss, beim Kundendienst und bei Ersatzteillieferungen sowie beim Eingehen auf die kundenspezifischen Anforderungen.

Die Rentabilitätsrechnung bezieht sich auf den Vergleich des Investitionsgutes zum bestehenden Produktionsprozess.

Es folgt die Besichtigung und Beurteilung gleicher oder ähnlicher Maschinen und Anlagen in gleichen oder ähnlichen Produktionsabläufen bei Kollegen und die Probeinstallation einer Vorführmaschine für einen bestimmten Zeitraum. Innerhalb dieses Zeitraums hat der Kunde die Möglichkeit mit der betreffenden Maschine alle für ihn wichtigen und ausschlaggebenden Versuche unter seinen eigenen Produktionsbedingungen durchzuführen.

2. Welche Anbieter wurden in den letzten beiden Jahren bei Anschaffungen verstärkt berücksichtigt?

Hier gilt es zu berücksichtigen, dass den wenigen schweizerischen Investitionsgüterherstellern viele ausländische Anbieter gegenüberstehen. Je nachdem, wie die ausländischen Hersteller in der Schweiz organisiert sind, bestehen schweizerische Vertretungen oder Niederlassungen (Tochtergesellschaften) der Herstellerfirmen.

Die Mehrzahl der Befragten (vier Fünftel) ziehen den direkten Kontakt mit dem Hersteller vor, gefolgt von der schweizerischen Vertretung bzw. je nach Organisation auch direkt mit dem Hersteller im Ausland. Bei vergleichbaren Investitionsgütern ziehen ein Drittel der Befragten einen schweizerischen Anbieter vor.

Die wenigsten der befragten Unternehmen wenden sich direkt an einen Hersteller im Ausland. Daraus abgeleitet erhebt sich die Forderung, die schweizerischen fleischverarbeitenden Betriebe durch eine schweizerische Vertretung oder, je nach Marktanteil, durch eine eigene Niederlassung zu betreuen.

3. Welche Anbieter werden in den kommenden beiden Jahren bei Anschaffungen verstärkt berücksichtigt?

Es bleibt der vorher genannten Verteilung.

4. Haben Sie sich einmal für ein bestimmtes Fabrikat / einen bestimmten Anbieter entschieden und stehen Sie im folgenden vor einer erneuten, vergleichbaren Investitionsentscheidung, so:

a) erkunden Sie den Angebotsmarkt aufs Neue?

Mehr als vier Fünftel der Befragten erkunden den Angebotsmarkt aufs Neue entweder zur Information (Marktübersicht), ob es zwischenzeitlich wichtige Neu-/Weiterentwicklungen gibt, oder zur Rechtfertigung des Entscheides.

b) bleiben Sie bei Ihrer getroffenen Wahl?

Als Gründe für ein Verbleiben des Entscheiders bei seiner getroffenen Wahl gelten:

1. Ersatzteilhaltung
Kenntnis der Maschinen und Modelle
Kenntnis der Handhabung und Bedienung
2. Vereinfachung

Als weitere Gründe wurden genannt:

- Zufriedenheit mit dem Investitionsobjekt bzw. mit Anbieter und Service.

Die gegebenen Antworten setzen die Zufriedenheit mit den bereits gekauften und im Produktionsprozess eingesetzten Maschinen und Anlagen voraus, bzw. positive Erfahrungen bezüglich des Investitionsgüterherstellers, seiner Vertretung und dem angebotenen Service.

G. Entscheidungsverhalten

1. Wie weit sind die Befragten an Entscheidungen beteiligt?

Der Grösse und der Organisationsstruktur der befragten Unternehmung entsprechend und je nach Kompetenz und Verantwortungsbereich des Befragten (hierarchische Stellung) entscheidet dieser nicht nur über Investitionen innerhalb seines Funktionsbereichs z.B. Technik (in Maschinen und Anlagen, in Gebäuden und Fahrzeugen usw.) sondern ist an Entscheidungen beteiligt in Schlachtung, Produktion, Kühlen, Gefrieren, Transport usw.

Die Beurteilung der Investitionen umfasst neben der technischen ebenso deren betriebswirtschaftliche Beurteilung (Kalkulation, Rationalisierungseffekte) bzw. die Abklärung von Fragen in Bezug auf gesetzliche Vorschriften, Reinigung, Desinfektion, Standort usw.

Der Einsatz von Gewürzen, Zusatzmitteln und Hilfsstoffen bei der Herstellung von Fleisch- und Wurstwaren, der Einsatz von Maschinen und Geräten (z. B. zerkleinern, mischen, füllen), der Einsatz von Hilfsmitteln und Materialien (z. B. Därme, Folien, Verpackungen und Konservierung) und Entscheidungen, die die Schlachttechnologie betreffen (Schlachten und Zerlegen), sind i.d.R. zusammen mit den zuständigen Fachbereichsleitern und Mitarbeitern besprochen, abgestimmt und festgelegt.

2. Welche Abteilungen und Funktionen sind in Ihrer Unternehmung an Investitionsentscheidungen beteiligt?

Der Grösse und der Organisationsstruktur der befragten Unternehmung entsprechend und je nach Kompetenz und Verantwortungsbereich des Befragten (hierarchische Stellung) liegen diese Funktionen bei zwei Fünftel aller Befragten in einer Person. Ansonsten gelten als wichtigste Bereiche neben der Geschäftsleitung für die eigentliche Entscheidung gleichrangig die Technik und die Produktion sowie teilweise auch die Forschung und Entwicklung.

3. Welche hierarchischen Ebenen werden bei Investitionsentscheidungen zu Rate gezogen?

Bei allen befragten Unternehmungen erfolgt die Entscheidung durch die Geschäftsleitung. Der Grösse und der Organisationsstruktur entsprechend und je nach Kompetenz und Verantwortungsbereich des Befragten (hierarchische Stellung) liegen bei einem Drittel der Befragten alle Entscheidungen in einer Person.

Für die Entscheidungsvorbereitung werden die Produktionsleitung, die betreffenden Betriebsleiter sowie die Mitarbeiter an der Maschine mit einbezogen bzw. befragt.

4. Wieviele Personen sind durchschnittlich an Investitionsentscheidungen beteiligt?

Durchschnittlich 3 Personen

5. Berufen Sie sich in der Investitionsentscheidung auf:
Ihr Gefühl, Ihre Erfahrung, Ihre Erfahrungen und Zahlenmaterial, oder nur auf zahlenmässige Daten?

Alle befragten Personen stützen sich auf Zahlenmaterial und ihre Erfahrung bzw. ein Siebtel der Befragten zusätzlich auch auf ihr Gefühl.

Der Fragenkomplex H bezieht sich auf die formale und inhaltliche Ausgestaltung der Investitionsplanung beim Bedarfsträger. Untersucht wird in wie weit anstehende Investitionen vorhergeplant werden und nach welchen Kriterien sie untersucht und beurteilt werden.
Die Investitionsplanung ist ein interner Vorgang innerhalb der Bedarfsträgerorganisation.

Die Investitionsgüteranbieter wissen, dass ein Investitionsplan erstellt wird und i.d.R. auch ob die von Ihnen angebotenen Investitionsgüter als Positionen im Investitionsplan enthalten sind, bzw. ob dafür ein Investitionsantrag vorliegt. Nicht informiert sind sie jedoch i.d.R. über die konkreten Werte und Ergebnisse bezüglich der betreffenden Maschinen und Anlagen aus der Investitionsrechnung.

H. Investitionsplanung

1. Sind in Ihrer Unternehmung die Unternehmungsziele, Marketingziele und Produktionsziele ausformuliert und schriftlich niedergelegt?

2. Werden Investitionsrichtlinien aufgestellt?

Bei zwei Dritteln aller befragten Unternehmen sind die Ziele ausformuliert und schriftlich niedergelegt bzw. werden Investitionsrichtlinien aufgestellt.

3. Existiert in Ihrer Unternehmung ein Investitionsplanungsverfahren?

Vier Fünftel aller befragten Unternehmen besitzen ein Investitionsplanungsverfahren bzw. zumindest für "grössere" Projekte. (Erfahrungsgemäss kann "grösser" mit einem Wert über 50.000.- Fr. eingestuft werden).

4. Existiert das Investitionsplanungsverfahren als rollende Planung oder Blockplanung?

Die rollende Planung herrscht bei zwei Dritteln aller befragten Unternehmen vor, ein Viertel bedient sich der jährlichen Planung.

5. Investitionsplanung

Der Grösse und der Organisationsstruktur der befragten Unternehmung entsprechend, wird die Investitionsplanung getragen und organisiert von der Geschäftsleitung und den Bereichsleitern von Produktion und Technik. Genehmigt wird sie von der Geschäftsleitung, dem Bereichsleiter, oder dem Verwaltungsrat. Die Informationsgrundlagen werden in der Mehrzahl von der Technik beschafft.

6. Wird eine konkrete Investitionspolitik erarbeitet?

Zwei Drittel aller befragten Unternehmen erarbeiten eine konkrete Investitionspolitik in der Aufgaben, Budgets, Dringlichkeiten, Investitionsanträge bzw. -objekte auf die einzelnen Bereiche/Funktionen verteilt und festgelegt werden.

7. Nach welchen Kriterien richtet sich die Zielforderung der Investitionspolitik aus?

Als Kriterien wurden genannt:

1. Rentabilität
2. Rationalisierung
3. Produktverbesserung (Qualität)
4. Lancierung neuer Produkte
5. Selbstfinanzierung
6. Umsatz
7. Modernisierung
8. Automatisierung

8. Nach welchen Kriterien werden die Mittel auf die einzelnen Abteilungen/Funktionen verteilt?

Vier Fünftel der Antworten lauteten: "Je nach Bedarf". Weitere Antworten waren: "Rentabilität und die Lancierung neuer Produkte".

9. Nach welchen Kriterien bemisst sich die Höhe des Investitionsbudgets?

Nach den Kriterien:

1. dem Bedarf entsprechend
2. Geschäftsergebnis
3. Umsatz
4. Cash flow
5. Selbstfinanzierung

10. Erstellen Sie eine Investitionsrechnung pro Investitionsobjekt?

Drei Fünftel der befragten Unternehmen führen eine Wirtschaftlichkeitsrechnung durch bzw. ein Fünftel der Befragten nur für die "grösseren" Investitionsprojekte. Als Investitionsrechnungsart wurde die Amortisationsrechnung oder Pay-back-Methode genannt.

11. Innerhalb welcher Zeit muss das Investitionsgut amortisiert sein? (Payback)

Je nach Investitionsobjekt (Energieinvestition, Immobilien, Maschinen und Anlagen) beträgt der Amortisationszeitraum zwischen 2 und 15 Jahre. Die angegebene durchschnittliche Amortisationszeit ist ca. 5 Jahre.

12. Wieviele Anfragen/Angebote holen Sie für ein Investitionsvorhaben ein?

Durchschnittlich drei Angebote (je nach Investitionsvorhaben und Marktsituation).

13. Wird eine Konsumentenanalyse vorgenommen?

Vier Fünftel der befragten Unternehmen führen eine Marktuntersuchung durch. Zwei Drittel der Unternehmen beim Grosshandel, die Hälfte der Unternehmen bei Einzelhandel und den Konsumenten. Ein Drittel der Befragten untersucht ebenso die Aktivitäten ihrer Konkurrenz.

14. Entwicklung des Gesamtmarktes sowie wichtiger Teilmärkte als Informationsgrundlagen.

Als Orientierungsgrössen gelten die genaue Beobachtung des Marktvolumens, des eigenen Marktanteils und der Umsatzzuwachs.

J. Kontakte zwischen Hersteller- und Verwenderorganisation

1. Externe Anstösse und Informationsverhalten für Investitionen erfolgen über:

1. Besuche von Repräsentanten der Herstellerunternehmung
2. Betriebsbesichtigungen
3. persönliche Gespräche mit Kollegen
4. Messen, Tagungen
5. Fachzeitschriften

Des weiteren wurde angeführt:

1. innerbetriebliche Erfordernisse
2. eigene Reisetätigkeit
3. Prospekte

Die exakte Trennung zwischen externen und internen Anstössen zur Erkennung eines Investitionsproblems bzw. zur Informationssuche bezüglich dessen Lösung kann nicht vorgenommen werden, Anstösse dazu können von allen Seiten ausgehen. In den meisten Fällen kann die Problemerkennung und Entstehung auf mehrere Faktoren zurückgeführt werden.

2. Unterhalten Sie einen ständigen Kontakt mit Repräsentanten der Herstellerunternehmung, zu Vertretungen, Grosshandel etc., oder nur im Bedarfsfall?

Vier Fünftel der Unternehmen kontaktieren einen Vertreter eines Investitionsgüterherstellers nur im Bedarfsfall, ein Fünftel der Befragten unterhält einen regelmässigen Kontakt.

3. Werden Sie regelmässig von Repräsentanten der Herstellerunternehmungen besucht?

Durchschnittlich ca. zwei Mal pro Jahr, bei aktuellen Investitionsvorhaben entsprechend öfter.

4. Werden Sie von Technikern, Kaufleuten oder Metzgern besucht?

Von ihrem Beruf her betrachtet kommen am häufigsten zu Kundenbesuchen

1. Techniker
2. Metzger
3. Kaufleute.

5. Unterhalten Sie private Beziehungen zu Repräsentanten und/oder Kontaktpersonen der Investitionsgüterhersteller und ihrer Organisationen?

Die Hälfte der Befragten unterhält keine, ein Drittel nur lose oder selten Beziehungen ausserhalb der Geschäftstätigkeit. Bei einem Sechstel der Befragten entwickelten sich im Laufe der Zeit private Beziehungen.

6. Zwischen Ihnen als Verwenderorganisation und der Herstellerorganisation wird verhandelt über:

1. Produktspezifikationen (Ausführungen)
2. Zusatzleistungen
3. Preis

Des weiteren wurde angegeben:

- Leistungsangaben
- Anwendungsvor- und -nachteile
- Lieferzeit
- Service.

Mittelpunkt aller Interaktionen zwischen Anbieter und Verwender bildet das Produkt, d.h. die Maschine, deren technische Ausführung, deren Leistung, deren Anwendungs- und Einsatzmöglichkeiten usw. Voraussetzung dazu ist die Verrichtung der Arbeitsfunktion, unter den Gegebenheiten und im Sinne des Verwenders.

Zweiter Verhandlungspunkt sind die angebotenen Zusatzleistungen wie Lieferung frei Haus, Aufstellung und Inbetriebnahme, Garantie, im Preis erhaltene Ersatzteile usw.

Es folgt das Verhandeln des Preises, d.h. zu welchem Preis kann der ausgehandelte Auftrag abgeschlossen werden.

7. Nach welchen Kriterien wird ein Investitionsgüterhersteller primär beurteilt:

1. Servicestationen
2. gemachte Erfahrungen
3. Service
4. Schulung
5. Leistungsprogramm
6. Tests (Vorfürhungen)
7. Produktpalette
8. Garantie
9. Preiszugeständnisse
10. Zusatzleistungen

Weitere Beurteilungskriterien sind:

- Produktqualität
- Rücknahme der alten Maschine.

Als zusammenfassende Beurteilungskriterien wurden genannt: Seriosität, Bonität und Solidität der Herstellerunternehmung und ihrer Repräsentanten.

Die Beurteilung eines Investitionsgüterherstellers erfolgt aus einem Bündel von Kriterien heraus.

Die Beurteilung beruht z.T. auf objektiv vorhandenen Tatbeständen, wie z.B. die Anzahl Servicestationen, und z.T. auf subjektiv empfundenen oder wahrgenommenen Eindrücken und Erfahrungen (Image), die sich im Laufe der Zeit aus der Zusammenarbeit mit dem Investitionsgüterhersteller ergeben.

Wichtigste Kriterien sind die Schnelligkeit und die Qualität des Kundendienstes.

Stehen Kundendienstmonteure für die einzelnen Regionen oder für die ganze Schweiz zur Verfügung? Ist der Kundendienst schnellstens vor Ort und sind die benötigten Ersatzteile lieferbar?

Mit jedem Produkt bzw. jeder Herstellerunternehmung werden auch gewissen Vorstellungen in Bezug auf die Produkt- und Verarbeitungsqualität der Maschinen verbunden (Produktimage).

Ist die Konstruktion der Maschine durchdacht, wie sind die einzelnen Teile bearbeitet und die Maschine montiert; weist die Maschine eine hohe Leistungs- und Strapazierfähigkeit sowie eine lange Lebensdauer auf, wird auf die kundenindividuelle Problemstellung eingegangen, können technische Änderungen oder Sonderausführung vorgenommen werden, stimmen die Leistungsangaben der Herstellerunternehmung usw.

Kommen all diese Kriterien in positiver Ausprägung zusammen, so haben die Erzeugnisse und die Herstellerunternehmung eine positive Reputation bei den Marktteilnehmern.

K. Beurteilung der Investitionsgüter

1. Nach welchen Kriterien wird ein Investitionsgut primär beurteilt:

1. Arbeitsfunktion
2. Herstellungsqualität
3. Produktqualität
4. Preis
5. Einfachheit in der Bedienung
6. Betriebskosten
7. Lebensdauer
8. Komplexität

Primäres Beurteilungskriterium ist die Erfüllung der Arbeitsfunktion: wie wird die gestellte Aufgabe (z.B. das Füllen von Brät) unter den Produktionsbedingungen des Kunden (z.B. grobes/feines Brät, Fülltemperatur usw.) und mit welcher Leistung erreicht.

Es folgt die Beurteilung der Qualität des Arbeitsvorgangs im Vergleich zum bestehenden Arbeitsverfahren, bzw. zu vergleichbaren Maschinen und Anlagen der Wettbewerber, sowie die Beurteilung der Qualität der Maschine. An vierter Stelle folgt der Preis.

2. Wenden Sie sich bei innovativen Investitionen direkt an die Herstellerunternehmung, auch bei ausländischen Herstellern?

Alle Befragten wenden sich bei Vorliegen einer entsprechenden Situation direkt an die Herstellerunternehmung, jedoch nicht alle Befragten auch an ausländische Investitionsgüterhersteller.

3. Schalten Sie einen Consultanten für eventuelle Planungen ein?

Die Hälfte der befragten Unternehmen schaltet keinen Consultanten ein - die andere Hälfte ja, bzw. es kommt auf den Fall an.

4. Wird eine Wertanalyse oder Nutzungsanalyse erstellt?
Von welchen Instanzen wird die Analyse erstellt?

Zwei Drittel der befragten Unternehmungen erstellen eine Wert- oder Nutzungsanalyse durch die technische Abteilung.

5. Treten Sie mit Investitionsproblemen oder technischen Anregungen an die Investitionsgüterhersteller heran?

Beinahe alle befragten Unternehmen treten mit technischen Anregungen oder Investitionsproblemen an die Investitionsgüterhersteller heran bzw. taten dies bereits in der Vergangenheit.

Technische Anregungen betreffen Verbesserungsvorschläge bzw. Weiterentwicklungen der Maschinen und Anlagen, die sich durch die Erfahrungen ergeben, die im Produktionsprozess des Verwenders gewonnen werden.

Investitionsprobleme betreffen Anregungen, die an die Investitionsgüterhersteller in Form von Problem- und Aufgabenstellungen, Verbesserung der Produktionsabläufe, der Arbeitsfunktionen und -verfahren usw. herangetragen werden.

6. Lassen Sie sich Maschinen und Aggregate vorführen?

Die Mehrheit der Befragten lässt sich, wenn möglich und nötig, Maschinen und Aggregate vorführen.

7. Verlangen Sie eine Probezeit der Maschine?

Die durchschnittliche Probezeit (Vorfürhdauer) der Maschinen beträgt ca. 3 Wochen, abgesehen von der vom Hersteller gegebenen bzw. vom Investor verlangten Garantiezeit.

Frage 6 und 7 betreffen das Geschäft mit Einzelmaschinen (Produktionsgeschäft "product selling"). Sind vergleichbare Maschinen angeboten, die alle dieselbe Arbeitsfunktion erfüllen und einen gewissen Preis kosten, werden sie i.d.R. beim Verwender vorgeführt und für eine gewisse Zeit dem Verwender in der Produktion belassen.

8. Machen Sie Tests beim Investitionsgüterhersteller?

Je nach Problemstellung nehmen drei Viertel der befragten Unternehmen Tests beim Investitionsgüterhersteller auf den Maschinen und Anlagen vor.

Tests beim Investitionsgüterhersteller werden i.d.R. vorgenommen, wenn es sich um neue Produkte oder neue Verfahren handelt, die sich z.T. noch in Entwicklung befinden, bzw. wenn der Aufwand eine entsprechende Anlage beim Kunden Probe zu installieren mit zuviel Kosten verbunden ist.

9. Die Investitionsobjekte, die Sie während der letzten beiden Jahre angeschafft haben, waren teils/teils:

1. Standardausführungen der Serienmaschinen
2. Spezialanfertigungen (Massfertigung) von Serienmaschinen
3. Sonderanfertigungen (Sondermaschinen).

Der Kunde zieht für die Lösung seines Investitionsproblems wenn immer möglich, bestehende und damit bewährte Maschinenausführungen Spezial- und Sonderanfertigungen vor.

Zum einen aufgrund des i.d.R. höheren Preisniveaus, hervorgerufen durch die Entwicklungskosten, zum anderen aufgrund des weit höheren Risikos in Bezug auf sich ergebende Probleme bei der Produktentwicklung, Ersatzteilhaltung bei Sonderanfertigungen usw.

10. Die Investitionsobjekte, die während der letzten beiden Jahren beschafft wurden, konnten ohne weiteres in den bestehenden Produktionsprozess integriert werden oder erforderten einen organisationalen Wandel?

Bei einem Viertel der befragten Unternehmen konnten die angeschafften Investitionsobjekte ohne weiteres, bei einem Drittel teilweise ohne, teilweise mit (den einzelnen Kriterien entsprechend) und bei den restlichen nur mit einem organisationalen Wandel in den Produktionsprozess integriert werden.

Häufigste Umstellungsfolgen betrafen:

1. den Produktionsablauf
2. die Personalausbildung
3. den Personalbestand

Änderungen im Produktionsablauf ergeben sich durch neue Produktionsverfahren und durch Kapazitätserweiterungen, z.B. Umstellung von Chargen- auf Fließfertigung.

Neue Technologien die in Maschinensteuerungen, -antrieben und -Kontrolleinrichtungen Verwendung finden, erfordern eine entsprechende Schulung des Bedienungs- und des technischen Personals.

Neue Analyse- und Kontrollverfahren erfordern eine entsprechende Aus- und Weiterbildung der Produktionsfachleute. Umstellungen im Personalbestand ergeben sich aufgrund von Rationalisierungseffekten, die neue Produktionsabläufe und -verfahren sowie Investitionsgüter grösserer Kapazität mit sich bringen. So erfordert z.B. die Umstellung von Chargen- auf Fließfertigung weniger Bedienungspersonal in der Produktion beim Wolfen, Mischen, Standardisieren und Zerkleinern, jedoch aufgrund der höheren Produktionsleistung mehr Personal beim Füllen, Aufhängen der Würste auf die Räucherstäbe usw.

11. Vorhandene technische Anlagen und Geräte im Betrieb nach Hersteller, Typ und Leistung, d.h. von jedem Hersteller eine Maschine oder Konzentration auf einige wenige Hersteller?

In der grossen Mehrzahl der befragten Unternehmen erfolgt in der Beschaffung je nach Situation (Marktsituation - Anbieterseite) und unter der Voraussetzung der Zufriedenheit mit den vorhandenen Maschinen und Anlagen die Konzentration auf einen oder einige wenige Hersteller.

Als Grund dafür gilt die Vereinfachung in der Ersatzteilhaltung und die Kenntnis des Bedienungs- und des technischen Personals bezüglich der Handhabung, Bedienung und Wartung der Maschinen und Anlagen.

12. Technologische Entwicklungstendenzen, Ihrer Meinung nach bezogen auf die Investitionsgüter:

1. Spezialisierung
2. Automatisierung
3. Rationalisierung
4. Innovation (z.B. Elektronik)
5. Umweltschutz
6. Hygiene

Spezialisierung beinhaltet die verstärkte Ausführung der technologischen Weiterentwicklung eines Verfahrens auf die Verrichtung einer bestimmten Arbeitsfunktion hin.

Automatisierung beinhaltet die Verbindung und Verkettung aufeinanderfolgender maschineller Vorgänge, Vorrichtungen und Arbeitsfunktionen.

Die Aufgabe des Menschen ist dabei die Steuerung und Kontrolle des Ablaufs der Arbeitsvorgänge, ohne selbst körperlich tätig werden zu müssen.

Rationalisierung beinhaltet hier eine Steigerung der Produktionsleistung (Output) und wenn möglich gleichzeitig eine Anhebung des Qualitätsniveaus bei gleichbleibender oder verminderter Zahl an Bedienungspersonal.

Rationalisierungseffekte können durch Investitionen in neue Anlagegüter nur in gewissen Produktionsbereichen erzielt werden. Dies hängt primär von den herzustellenden Produkten und dem Produktionsablauf ab.

Innovationen beziehen sich auf die Verwendung neuer Technologien wie z.B. der Mikroelektronik in Konstruktion und Steuerung der Investitionsgüter.

13. Beurteilung des in- und ausländischen Wettbewerbs:
welche Formen nimmt er an?

Nach Meinung der Befragten entwickelt sich die Wettbewerbssituation wie folgt:

1. Konzentration
2. Ausleseprozess
3. normale Fluktuation
4. grössere Breite
5. Innovation

Zur Erläuterung von Frage und Antwort muss auf die Wettbewerbssituation bei einigen Investitionsgüterttypen eingegangen werden, wie z.B. Schlachteinrichtungen, Schüsselkutter, Füllmaschinen und Koch- und Rauchanlagen.

Die Anzahl Wettbewerber, die international betrachtet, diese Maschinentypen herstellen und anbieten, erscheint im Vergleich zur Anzahl Bedarfsträger bzw. zur bereits erzielten Marktabdeckung (Marktsättigung) hoch. Innerhalb der Angebotssituation der einzelnen Investitionsgüterttypen entstehen aufgrund mehrerer Kriterien wie z.B.: ein bewährtes Produktionssystem, der Einsatz moderner Technologie, eine überragende Produkt- und Herstellungsqualität der Maschinen, ein funktionelles Design, ein gut organisierter Kundendienst usw. Marktführer, deren Produkte ein positives Image besitzen.

All diese Faktoren zusammengekommen bewirken, langfristig betrachtet, Konzentrationstendenzen und Ausleseprozesse auf der Anbieterseite des Marktes.

Die Antworten "grössere Breite" der Angebotsseite und "Innovation" des Güterangebots, beziehen sich auf neuere technische Entwicklungen und Erfindungen, die neue Investitionsgüterhersteller als Anbieter entstehen lassen.

L. Investitionskontrolle

1. Wie wird die Investitionsentscheidung/Realisierung kontrolliert?

Die Investitionsentscheidung/Realisierung wird kontrolliert von der Geschäftsleitung, der Technik, der Produktion und dem Finanzwesen.

Sie wird je nach Investitionsobjekt in der Mehrzahl laufend oder auch jährlich bzw. quartalsweise kontrolliert nach den Kriterien:

1. Soll-Ist-Vergleich
2. gemäss Investitionsantrag
3. Erfahrungswerte
4. Wirtschaftlichkeit
5. Kosten
6. Qualität

2. Wie werden getätigte Investitionen beurteilt?

Getätigte Investitionen werden beurteilt nach:

1. Investitionsrechnung (Budget zu Ausführung)
2. Vergleich mit vorher
3. Betriebskosten
4. Leistung
5. Technik
6. Reparaturanfälligkeit
7. Qualität

3. Werden die Investitionsgüterhersteller über die Beurteilung informiert? (Mitteilung der Kontrollergebnisse)

Zwei Drittel der befragten Unternehmen informiert die Investitionsgüterhersteller über Leistungsangaben bzw. die Mehrheit der Befragten informiert über vorkommende Leistungsabweichungen.

M. Investitionsablauf

1. Welche notwendige Zeitdauer erfordert eine Investitionsentscheidung von der Anregung bis zur Entscheidung bei:
- Neukauf
 - modifiziertem Wiederholungskauf
 - reinem Wiederholungskauf

Der Grösse und der Organisationsstruktur der Unternehmung entsprechend bzw. je nach Kompetenz und Verantwortung des Stelleninhabers (hierarchische Stellung) und nach Notwendigkeit der Entscheidungssituation kann eine Investitionsentscheidung sofort erfolgen oder einen Zeitraum bis zu zwei Jahren umfassen.

- reiner Wiederholungskauf: von sofort bis zu 3 Monate
durchschnittlich 4 Wochen
- modifizierter Wiederholungskauf -
- Neukauf: von 3 Monaten bis zu 24 Monaten
durchschnittlich 6 Monate

2. Notwendige Zeitdauer vom Investitionsantrag bis zur Genehmigung (Entscheidung zur Realisierung)

Von der Einreichung der Anträge über ihre Beurteilung, die Zusammenstellung des Budgets und bis zu dessen Genehmigung (Entscheidung) vergehen durchschnittlich 4 Monate. Je nach Grösse und Organisationsstruktur der Unternehmung, nach Kompetenz und Verantwortungsbereich des Befragten (hierarchische Stellung) und nach der Bedeutung des Investitionsobjektes können sowohl Sofortentscheidungen als auch eine Zeitdauer von längstens 12 Monaten festgestellt werden.

3. Beurteilung des Preisverhaltens der Anbieter:

Die in einem Angebot erwartete Preisstellung umfasst einen Preis, in dem der gesamte Angebotsumfang enthalten ist, in einzelne Angebots-Positionen aufgeteilt und ausgewiesen.

Die Preisstellung versteht sich als Festpreis evtl. mit Preisnachlass (zu verhandeln) oder als Preis, bei dem nachträglich die tatsächliche Preishöhe ausgehandelt wird, bzw. Zusatzleistungen wie Lieferung frei Haus, Aufstellung und Inbetriebnahme usw. in den Angebotsumfang aufgenommen werden.

7. Zusammenfassende Betrachtung

Die Planung einer Marketingkonzeption für Spezial- und Sondermaschinen der Fleischverarbeitung erfordert profunde Kenntnisse über die Bedarfsträgerstruktur und das Beschaffungsverhalten der Investitionsgüterverwender.

Mit der vorliegenden Untersuchung wurde versucht aufzuzeigen, wie, aus welchen Gründen und unter welchen Voraussetzungen Investitionsprozesse auf Seiten des Investors ablaufen und aus seiner Sicht heraus beurteilt werden.

Die Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen eines Investitionsgüterherstellers, sowie deren Kombination zur Marketing-Strategie (Marketing-Mix) in Übereinstimmung zum beschaffungspolitischen Verhalten der Investitionsgüterverwender, ist eine Voraussetzung für die Durchsetzung einer Marketingkonzeption.

Neben der kurzfristigen Marketing-Planung muss die Unternehmung eine langfristige Konzeption ihrer Marketing-Aktivitäten durch Vorgabe von Marketing-Zielen und die Erarbeitung einer langfristigen Strategienkombination der Marketingaktionsvariablen anstreben, um ihre Wettbewerbsposition auf dem zukünftigen Markt zu sichern.

Dies erfordert von der Unternehmung die Berücksichtigung aller verfügbaren externen und internen Informationen und Erkenntnisse.

Aufgrund der Untersuchungsergebnisse lassen sich für die Erstellung einer Marketingkonzeption für Spezial- und Sondermaschinen der Fleischverarbeitung gewisse Schlussfolgerungen ziehen:

1. Wichtigste Aktionsvariable der Investitionsgüterhersteller ist die Produktpolitik. Sie stellt die Voraussetzung und den Rahmen zur Erstellung einer Marketingkonzeption dar. Sie wird beurteilt nach der Verrichtung der Arbeitsfunktion, der Herstellungs- und Produktionsqualität sowie den grundsätzlichen mit einer Maschine verbundenen Beurteilungskriterien wie: Einfachheit in Bedienung und Wartung, Höhe der Betriebskosten, Lebensdauer, Design, technisches Niveau usw. Es folgt die Kontrahierungspolitik, die Kommunikationspolitik und die Distributionspolitik wobei je nachdem, ob der Schwerpunkt auf dem Produktionsgeschäft (Einzelmaschinen), dem Anlagengeschäft oder dem Systemgeschäft liegt, die einzelnen Aktionsvariablen eine andere Gewichtung erfahren.
2. Die wichtigsten Einflussfaktoren der Preispolitik sind die Herstell-/Selbstkosten sowie das Preisniveau vergleichbarer Investitionsgüter. Der Preisspielraum der einzelnen Maschinentypen bzw. von Weiter- oder Neuentwicklungen wird durch den Wettbewerb sowie die Aufnahmefähigkeit des Marktes vorgegeben. Finanzierungsformen wie Leasing haben kaum Bedeutung.
3. Durch die Untersuchung hat sich gezeigt, dass die Werbung, Messen und Ausstellungen und der persönliche Verkauf die wichtigsten Informationsträger und Kommunikationsvariable der Investitionsgüteranbieter sind. Die Werbung in Fachzeitschriften in Form von Anzeigen und Produktbeschreibungen sowie das Publizieren von Fachartikeln gewährt dem Investitionsgüterhersteller eine grösstmögliche Streuung. Messen und Ausstellungen dienen primär der Präsentation des Produktprogramms und der Vorstellung von Neuheiten und Weiterentwicklungen. Der persönliche Verkauf erhält seine Bedeutung im Interaktionsprozess durch die fachliche Kompetenz der Repräsentanten der Unternehmung: in wie weit kann kundenindividuell und effizient auf die gestellten Aufgaben und Anforderungen der Bedarfsträger eingegangen werden? Wichtigster Punkt der Verkaufsförderung ist die Möglichkeit vergleichbare Maschinen und Anlagen im Produktionseinsatz besichtigen und beurteilen zu können sowie Vorführmaschinen für einen gewissen Zeitraum den Bedarfsträgern zur Verfügung zu stellen.

4. Durch die Untersuchungsergebnisse konnte ebenfalls bestätigt werden, dass eine effiziente Organisation der Absatzwege, die die Organisation des Service (Kundendienst) mit einschliesst unabdingbare Voraussetzung des Absatz Erfolges ist. Dabei wird der Direktkontakt zum Investitionsgüterhersteller dem indirekten Kontakt über eine regionale Vertretung vorgezogen.

Durch die Werbung, durch Messen und Ausstellungen, durch den persönlichen Verkauf und die Organisation der Absatzwege tritt die Unternehmung gegenüber den Marktteilnehmern nach aussen hin in Erscheinung.

Die Marktteilnehmer erhalten durch die Berührung, bzw. Konfrontation mit den Aktionsvariablen ein Bild der Unternehmung und ihrer Repräsentanten, aus dem sie ihre Eindrücke und ihre Wertung ableiten (Image).

Die zur Verfügung stehenden absatzmarktgerichteten Aktionsvariablen können in ihrer Wirkung nur gesamthaft als Einheit beurteilt werden.

Anmerkungen
zum ersten Teil

Theoretische Grundlagen

Erster Abschnitt

Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung des
Investitionsgüter-Marketings

- (1) Kotler, P.: A Generic ..., S. 48
- (2) Kotler, P.: Marketing Management, S. 12
- (3) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 35
- (4) vgl. Kirsch, W., Schneider, J.: in Tietz, S. 939
- (5) Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 20
- (6) Wehrli, H.P.: S. 14
- (7) vgl. Engelhardt, W.G., Günter, B.: S. 21
- (8) Wehrli, H.P., S. 17, Anmerk. 41, (S.120):
Als Grundlagenliteratur vgl.:
Ashby, W.R.: An Introduction to cybernetics, London 1964,
Bertalanffy v., L.: General systems theory: A new approach
to unity of science, in: Winsor Ch. (ed): Human biology 23,
(1951), S. 306
Jonson, R.A. - Kast, F.E. - Rosenzweig, J.E.: The theory
and management of systems, New York 1963
Adler, L.: Systems approach to marketing, in: HBR 45
(1967) 3, S. 112
- (9) vgl. Meffert, H.: Absatztheorie ..., in Tietz, S. 141
- (10) vgl. Angern, O.: S. 19 ff.
vgl. Wehrli, H.P.: S. 32 ff.
- (11) vgl. Meffert, H.: Absatztheorie ..., in Tietz, S. 141, 142
und Wehrli, H.P.: S. 34
- (12) Lange, M.: in Tietz, S. 102
- (13) vgl. Scheuch, F.: Investitionsgütermarketing ..., S. 24
- (14) Scheuch, F.: Investitionsgütermarketing ..., S. 24
- (15) Scheuch, F.: Investitionsgütermarketing ..., S. 24

- (16) vgl. Lange, M.: in Tietz, S. 102 und Wehrli, H.P.: S. 36
- (17) Kroeber-Riel, W.: Absatztheorie ..., in Tietz, S. 159
- (18) Kroeber-Riel, W.: Absatztheorie ..., in Tietz, S. 159
- (19) Kroeber-Riel, W.: Absatztheorie ..., in Tietz, S. 159
- (20) Kroeber-Riel, W.: Absatztheorie ..., in Tietz, S. 159
- (21) vgl. Wehrli, H.P., S. 39, Anmerk. 157, (S. 138): Kroeber-Riel, W.: Verhaltenswissenschaftliche Marktforschung, in Weinhold-Stünzi, H. (Hrsg.): Unternehmung und Markt, Zürich 1978, S. 141
- (22) vgl. Wehrli, H.P., S. 53/54
- (23) vgl. Engelhardt, W.H., Backhaus, K., Günter, B.: S. 158
- (24) Kirsch, W., Schneider, J.: in Tietz, S. 943
- (25) Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing..., S. 18
- (26) Kirsch, W., Schneider, J.: in Tietz, S. 943
- (27) vgl. Kotler, P.: A Generic ..., S. 48 u. Kotler, P.: Marketing Management, S. 12 ff.
- (28) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 6
- (29) Kotler, P.: Marketing Management, S. 12
- (30) Kirsch, W., Schneider, J.: in Tietz, S. 944
- (31) Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgütermarketing, S. 1032
Kirsch und Kutschker fahren fort:
"Freilich birgt der Interaktionsansatz und das daraus abgeleitete Konzept der Transaktionsepisode die Gefahr einer Überbetonung der interorganisationalen Entscheidungsprozesse zu Lasten der einseitigen, generellen Beeinflussungsversuche der Transaktionspartner in sich. Wie eine nähere Betrachtung zeigen wird, dürfen diese auf die Förderung ganzer Klassen von Transaktionsepisoden gerichteten Kommunikationsbeziehungen auch beim Marketing für Investitionsgüter nicht vernachlässigt werden."
- (32) vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgütermarketing, S. 1031
- (33) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitch, H.: S. 3

(34) Der Feldbegriff entstammt den Naturwissenschaften, z.B. lassen sich in der Physik durch die Feldtheorie elektromagnetische Felder (Kraftfelder) mit Hilfe der Vektorsymbolik veranschaulichen. Richtung und Länge der Vektoren stellt die von einem Feldelement aus wirkenden Kräfte dar.

(35) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 12/13
nach Lewin, K.: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften,
S. 273

(36) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 13
nach Lewin, K.: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften,
S. 69

(37) vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 12

"Die Morphologie des für Investitionsgütertransaktionen relevanten sozio-ökonomischen Feldes ist durch ein Konglomerat von sozialen Systemen der genannten Typen gekennzeichnet. Ein einzelner individueller Akteur kann gleichzeitig mehrere Typen sozialer Systeme angehören, wobei davon auszugehen ist, dass sich für den betroffenen Akteur die Transparenz des sozio-ökonomischen Feldes mit zunehmender Zahl an Mitgliedschaften erhöht. Das sozio-ökonomische Feld schließt die relevanten sozialen Systeme nicht vollständig ein. Sowohl bei der Abgrenzung des sozio-ökonomischen Feldes wie auch bei der Bestimmung der an einer Transaktionsepisode beteiligten Akteuren können die Grenzen durch die sozialen Systeme des Feldes hindurchgehen, d.h. dass unter Umständen nur einzelne Mitglieder oder ein Subsystem einer Organisation für die Erklärung der Transaktionen berücksichtigt werden."

Quelle: Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 16

(38) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 12

(39) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 12

(40) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 6

(41) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 14

(42) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 2

(43) vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 12

(44) vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 6

(45) vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 6

(46) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 9

(47) Wehrli, H.P.: S. 54

- (48) vgl. Meffert, H.: Marketing, S. 83-86
- (49) Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 2, S. 181
- (50) vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 2, S. 181
- (51) Wehrli, H.P.: S. 57
- (52) vgl. Wehrli, H.P.: S. 59 und Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: S. 29
- (53) vgl. Wehrli, H.P.: S. 57
- (54) Hill, W.: Marketing, in Tietz, S. 1236
- (55) Rühli, E.: Unternehmungsführung ..., Bd. 2, S. 184
- (56) vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre ..., S. 41, Hill, W.: Marketing, Bd. 1, S. 39 ff., Lange, M.: in Tietz, S. 101 ff., Rühli, E.: Unternehmungsführung ..., Bd. 2, S. 179, Wehrli, H.P.: S. 57
- (57) statt dem Begriff "Situation" werden in der anglo-amerikanischen Literatur auch die Begriffe "context" und "contingency" verwendet, vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., S. 320, Anmerk. 6
- (58) Rühli, E.: Unternehmungsführung ..., Bd. 2, S. 179
- (59) Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: S. 60
- (60) Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: S. 60
- (61) vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: S. 60
- (62) vgl. Wehrli, H.P.: S. 58
- (63) vgl. Wehrli, H.P.: S. 58 und Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: S. 320
- (64) Gemäss dem Austauschgesetz (law of exchange) von Alderson, W.: "Dynamic Marketing Behaviour", Homewood, Ill. 1965, S. 84. in Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 1 u. S. 77, sowie Kotler, P.: Marketing Management, S. 12/13
- (65) vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 2, S. 183
- (66) vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: Bd. 1, S. 59
- (67) vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 46 ff.
- (68) vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 50

- (69) vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 46,
und Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 1, S. 20
- (70) vgl. Scheuch, F.: Investitionsgütermarketing, S. 89
- (71) vgl. Wehrli, H.P.: S. 58
- (72) Scheuch, F.: Investitionsgütermarketing, S. 120
- (73) Konkrete Ziele beinhalten operationale Vorgaben, "d.h.
es müssen in festen Zeitabschnitten zu erreichende,
kontrollierbare, quantitative Größen oder zu er-
reichende Zustände vorgegeben werden."
Quelle: Hill, W.: Marketing, Bd. 1, S. 42/43.
- (74) "... wobei die bekannten, allgemeinen Phasenschemata für
Entscheidungsabläufe prozess- und damit commodity-
spezifisch zu konkretisieren sind."
Engelhardt, W.H., Backhaus, K., Günter, B.: S. 163
- (75) vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 9
- (76) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 6
- (77) vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 2, S. 191
- (78) vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 1, S. 26
- (79) ohne den Ausführungsprozeß, vgl. Wehrli, H.P.: S. 55
- (80) vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 1, S. 25
und Scheuch, F.: Investitionsmarketing, S. 24
- (81) vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 1, S. 48
- (82) vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 1, S. 48.
- (83) vgl. Krulis-Randa, J.S.: Marketing-Theorie..., S. 61
- (84) vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 1, S. 34
- (85) Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 1, S. 33
- (86) vgl. Kotler, P.: Marketing Management, S. 18
- (87) vgl. Krulis-Randa, J.S.: Marketing-Theorie, S. 61.
Die dritte Dimension des Marketings ist die Disziplin
und Lehre. Alle drei Dimensionen des Marketingbegriffs
sind interdependent.
- (88) Wehrli, H.P.: S. 60
- (89) vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. 1, S. 39

- (90) vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 1, S. 15.
Die Unternehmung als offenes, dynamisches, komplexes,
teilweise probabilistisches, teilweise autonomes, ziel-
gerichtetes und zielsuchendes produktives soziales System.
- (91) vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: S. 550, und
Wehrli, H.P.: S. 63/64
- (92) Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: S. 550
- (93) Die Verbindung von zeitlicher Stufenfolge und einzelnen
Phasen des Entscheidungsprozesses kann in manchen Fällen
zutreffen, so z.B. bei komplexen, novativen Investitions-
entscheidungen, kann und muß jedoch nicht bei allen Ent-
scheidungen so klar differenziert werden.
Die Arbeitsschritte dienen primär als gedankliches Modell
vgl. Scheuch, F.: Investitionsgütermarketing, S. 24/25.
- (94) vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: S. 550 u. 551,
und Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 2, S. 191,
und Scheuch, F.: Investitionsgütermarketing, S. 25
- (95) vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 1, S. 26 und
Bd. 2, S. 191, und Wehrli, H.P.: S. 64
- (96) vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 1, S. 25
- (97) vgl. Wehrli, H.P.: S. 64
- (98) je nach konkreter Situation und Problemstellung weisen
die Teilphasen verschiedene Ausprägungsformen auf.
Vgl. Rühli, E.: Unternehmungspolitik..., Bd. 2, S. 192.
- (99) Wehrli, H.P.: S. 60
- (100) vgl. Tietz, B., Zentes, J.: in Tietz, S. 1264
- (101) in Anlehnung an Pfeiffer, W., Bischof, P.:
Investitionsgüterabsatz, in Tietz, S. 923
- (102) Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgütermarketing,
S. 1028.
- (103) Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 2, S. 184,
Anm. 16, nach: Engels, W.: Betriebswirtschaftliche
Bewertungslehre
im Lichte der Entscheidungstheorie, Köln 1962, nach:
Heinen, E.: Grundtatbestände der Betriebsführung, S. 333
- (104) Optimal verstanden als: unter rationalen Gesichtspunkten
getroffen und am ökonomischen Prinzip ausgerichtet.
- (105) vgl. Pfeiffer, W., Bischof, P.: Investitionsgüterabsatz,
in Tietz, S. 923

- (106) vgl. Pfeiffer, W., Bischof, P.: Investitionsgüterabsatz, in Tietz, S. 923 und Pfeiffer, W., Bischof, P.: Marktwiderstände ..., S. 61
- (107) vgl. Wehrli, H.P.: S. 78

Anmerkungen zum
zweiten Abschnitt

Grundlageninformationen

- (1) vgl. Pfeiffer, W., Bischof, P.: Marktwiderstände ..., S. 59
- (2) vgl. Kotler, P.: Marketing Management ..., S. 90
- (3) Lienhop, E.: S. 243
- (4) Vgl. dazu: Lienhop, E.: S. 245 ff.
- (5) Verordnung über den Verkehr mit Lebensmitteln und Gebrauchsgegenständen vom 26.5.1936, Stand 31.5.1969, Art. 2, S. 1 ff, in Anlehnung an das Bundesgesetz betreffend den Verkehr mit Lebensmitteln und Gebrauchsgegenständen vom 3.7.1906, Stand 1.1.1966, Art. 1.
- (6) Oftmals werden die Begriffe Nahrungs- und Lebensmittel nicht einheitlich differenziert verwendet (im Sinne von Ober- und Unterbegriff), so z.B. Konferenz der schweizerischen Nahrungsmittelindustrie (Interessengemeinschaft der Branchenverbände), bestehend aus: Biscofa, Schweizerischer Verband der Biscuit- und Confiseriefabrikanten, Chocosuisse, Verband Schweizerischer Schokoladenfabrikanten, Verband Schweizerischer Fleischwarenfabrikanten, Verband Schweizerischer Schachtelkäsefabrikanten, Verband Schweizerischer Teigwarenfabrikanten, Zentralverband der Schweizerischen Fettindustrie und Vereinigung Schweizerischer Lebensmittelfabrikanten.

Die Vereinigung Schweizerischer Lebensmittelfabrikanten besteht aus folgenden Fachgruppen:

Gruppe der Fabrikanten von Konserven- und Tiefkühlprodukten,
Gruppe der Fabrikanten von Milchprodukten,
Gruppe der Fabrikanten von Diät- und Kraftnahrung,
Gruppe der Fabrikanten von Kaffeeprodukten,
Gruppe der Suppenfabrikanten.

Den einschlägigen Gesetzen und Verordnungen entsprechend bilden die Lebensmittel den Oberbegriff, Nahrungs- und Genussmittel sind ein Teil derselben, siehe: Bundesgesetz betreffend den Verkehr mit Lebensmitteln und Gebrauchs-

gegenständen vom 3.7.1906 und in der Bundesverfassung vom 29.5.1874, Stand September 1975, Art. 69 bis ...

Im Vergleich dazu das deutsche Lebensmittel- und Bedarfsgegenständegesetz (LMBGG), Gesetz zur Neuordnung und Bereinigung des Rechts im Verkehr mit Lebensmitteln, Tabakerzeugnissen, kosmetischen Mitteln und sonstigen Bedarfsgegenständen vom 15.8.1974, BGBl. I 1945.

"Lebensmittel sind Stoffe, die dazu bestimmt sind, in unverändertem, zubereitetem oder verarbeitetem Zustand von Menschen verzehrt zu werden, ausschliesslich solcher Stoffe, die dazu bestimmt sind, zu anderen Zwecken als zur Ernährung oder zum Genuss verzehrt zu werden" (LMBGG, § 1)

Quelle: Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, S. 67.

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Nahrungsmittel und Lebensmittel in diesem Sinne verwendet.

- (7) Die flüssigen Nahrungsmittel (Getränke) und die Genussmittel (Tabak) werden ausser Betracht gelassen.
- (8) Vgl. dazu den Wirtschaftsklassenschlüssel im Tabellenanhang.
- (9) Als Schlachttiere kommen grundsätzlich alle Nutztiere in Betracht, das sind Rinder und Kälber, Schweine, Schafe, Ziegen, Pferde, und Geflügel.
- (10) Lienhop, E.: S. 259
- (11) Eidgenössische Fleischschauverordnung Art. 2
- (12) vgl. Lienhop, E.: S. 259
- (13) Die Bezeichnung Bank rührt noch aus dem Mittelalter, der Blütezeit der Zünfte, her. Die Bank (Fleischbank) entspricht der (Ausstellungs-)Ladenbank, auf der die Meister die anzubietenden Fleischstücke präsentierten. Im übertragenen Sinne gleichzusetzen mit dem "Metzgerladen, in dem die Kunden die Waren ausgebreitet vor sich sehen".
Im Gegensatz dazu: Die Bezeichnung Bankfleisch ist nicht zu verwechseln mit dem in Deutschland gebräuchlichen Begriff Freibank-Fleisch. Nach dem Fleischbeschaugesetz (vom 3. Juli 1900, Stand 5. Juli 1973) wird unterteilt in taugliches, untaugliches, bedingt taugliches und minderwertiges Fleisch. Die Kennzeichnung des Fleisches geschieht durch Stempelabdrücke.
Das als tauglich gekennzeichnete Fleisch wird dem freien Verkehr überwiesen, das minderwertige und das bedingt taugliche, das letztere nach entsprechender Behandlung, für die Freibank bestimmt, d.h. zum Verkauf unter polizeilicher Aufsicht, entsprechend deklariert, und zu herabgesetzten Preisen. Die Behandlung besteht dann

grundsätzlich in Kochen oder Dämpfen. Schwachfärbiges Fleisch wird meist (gemäß Vorschrift der Anlage 1 zur AB.A = Ausführungsbestimmungen A über die Untersuchung und gesundheitspolizeiliche Behandlung der Schlachttiere und des Fleisches bei Schlachttieren im Inland) bei minus 10°C für 144 Stunden durchgefroren und (nach § 47 (1) AB.A) als taugliches Fleisch dem freien Verkehr überwiesen.

Zum Teil wird das Freibankfleisch auch zu Dosenkonserven verarbeitet. Die Konserven müssen in einer nur für diesen Zweck behördlich zugelassenen Fabrik hergestellt, als Freibankware gekennzeichnet und in polizeilich zugelassenen Verkaufsstellen abgesetzt werden, in denen kein taugliches Fleisch verkauft werden darf. Untaugliches Fleisch ist unschädlich zu beseitigen.

Quelle: Lienhop, E.: S. 229 ff.

- (14) Man spricht wohl von einer Haltbarmachung des Fleisches durch die verschiedenen Zubereitungsverfahren. Handelt es sich dagegen lediglich um das Hinausschieben der Zersetzung durch Kühlen und Einfrieren, so hält man sich richtiger an den Begriff der Frischerhaltung, denn die Eigenschaften des frischen Fleisches bleiben erhalten.
Quelle: Lienhop, E.: S. 270.

- (15) Vgl. dazu: Verband Schweizer Metzgermeister: Lehrbuch für Metzger, S. 82 ff.

- (16) Eidgenössische Fleischschauverordnung, Art. 2, 3, 4 u. 6.

- (17) Wenn der Inhalt solcher Kleinpäckungen (von nicht mehr als 2 kg Nettogewicht; s. Art. 5 bis ...) ganz oder teilweise auftaut oder aufgetaut war, gelten die betreffenden Erzeugnisse als Gefrierfleisch (Art. 3) bzw. als Fleischwaren (Art. 4 u. 5), vgl. dazu Art. 6 Eidgenössische Fleischschauverordnung.

- (18) "Aus Fleisch hergestellte Erzeugnisse, die dessen Gewebestruktur nicht mehr aufweisen, wie Fleischextrakt, ausgeschmolzenes Fett, Gelatine, unterstehen den Bestimmungen der Eidgenössischen Lebensmittelverordnung vom 26. Mai 1936".

Quelle: Eidgenössische Fleischschauverordnung, Art. 4.

- (19) vgl. Eidgenössische Fleischschauverordnung, Art. 5

- (20) Verkauf nur am Tage der Herstellung, ständiges Kühlhaltegebot bei konstant 0 bis + 2°C, Herstellung und Verkauf nur in entsprechend ausgestatteten Einrichtungen (vgl. dazu Eidgenössische Fleischschauverordnung, Art. 68ter und 75 ff, bes. Art. 81 und 88d).

- (21) vgl.: Sinell, H.J.: S. 146 ff.

- (22) "Verarbeitete Wurstwaren" schliessen bei dieser Gliederung die "Bearbeitung" mit ein, in Abhängigkeit von der jeweiligen Wurstsorte. In dieser Einteilung der Fleischwaren fallen Fleischerzeugnisse, die als Pasteten, Rouladen oder Galantinen bezeichnet sind, unter Wurstwaren, wenn sie die Merkmale von Brüh- oder Kochwürsten aufweisen. (Küchenfertig vorbereitete oder tafelfertig zubereitete Fleischerzeugnisse wie Fleischklopse und Küchenpasteten gelten nicht als Wurstwaren.)
Zu diesen Erzeugnissen kommen Produkte mit einem Zusatz von Fleisch oder Fleischerzeugnissen. In erster Linie handelt es sich um Fertiggerichte, die entweder als Vollkonserve, als Tiefgefriergericht oder auch als Ware zum alsbaldigen Verbrauch in den Verkehr kommen. Man unterscheidet fertige Teilgerichte, also Fleisch-Sossen-Erzeugnisse und Gerichte, die zu ihrer Vervollständigung Kartoffeln, Teigwaren, Reis oder anderer Beilagen bedürfen.
Quelle: Sinell, H.J.: S. 148

Die definitorische Erfassung und Gliederung der Produkte mit einem Zusatz von Fleisch oder Fleischerzeugnissen innerhalb der Fleischwaren zu den Stückwaren oder den Wurstwaren spielt in unserer Betrachtung keine Rolle, da das Fleisch bzw. die Fleischerzeugnisse dieser Produkte denselben Be- und Verarbeitungsverfahren unterliegen.

- (23) Konservierungsverfahren gemäss Art. 65, Eidgenössische Fleischschauverordnung.
- (24) Sinell, H.J.: S. 146, gemäss den Leitsätzen für Fleisch und Fleischerzeugnisse des Deutschen Lebensmittelbuches vom 27./28.11.1974, Beilage vom Bundesanzeiger Nr. 134 vom 25.7.1975.
- vgl. dazu ausführl. Definition Wurst, in Lienhop, E.: S. 331.
- (25) vgl. Lienhop, E.: S. 331 ff., Sinell, H.J.: S. 146 ff., Verband Schweiz. Metzgermeister: Lehrbuch für Metzger, S. 220 ff.
Einteilung der Würste nach Auswahl der Rohstoffe (nach Kallert):
1. Fleischwürste
 - a) Frische Rohwürste
 - b) Dauerwürste
 2. Eingeweidewürste
 3. Sülzwürste
 4. Gefüllte Wurstwaren
 5. Würste mit stärkehaltigen Zutaten.
- Quelle: Lienhop, E.: S. 331 ff.
- (26) Zum Teil werden die Bratwürste als eigenständige Wurstsorte geführt (Lienhop, E.), zum Teil auch bei den Brühwürsten subsummiert (Sinell, H.J. und Verband

Schweizer Metzgermeister: Lehrbuch für Metzger).
Vgl. ausführlich Lerche, M., bzw. Sinell, H.J.: S. 147 ff.

(27) Lienhop, E.: S. 331

(28) Verzeichnis der Genossenschafter der GSF (Nr. 1-19)
sowie der Konsumentenorganisationen (Nr. 20-24).

- Organisationen der Produzenten
 - 1 Kommission schweizerischer Viehzuchtverbände, KSV
 - 2 Schweizerischer Bauernverband, SBV,
 - 3 Schweizerischer Milchkäuferverband, SMKV,
 - 4 Schweizerische Schweineverwertungs AG, SVAG,
 - 5 Schweizerischer Viehproduzentenverband, SPV,
 - 6 Zentralverband schweizerischer Milchproduzenten, ZVSM,
 - 7 Suisseporcs, SUISSEPORCS,
 - Organisationen des Viehhandels und der Importeure (Vermittler)
 - 8 Genossenschaft für Vieh- u. Fleischimport, GVFI,
 - 9 Verband schweizerischer Viehhändler, VSV,
 - 10 Verband schweizerischer Viehimporteure, VIV,
 - 11 Vereinigung der Importeure des Viehhandels, VIdV,
 - 12 Importgenossenschaft schweizerischer Grossmetzgereien mit Filialgeschäften, SEVERA,
 - 13 Viehbörse, Einkaufsstelle des Verbandes Schweizer Metzgermeister, VB,
 - Organisationen der Metzger und Fleischwarenfabrikanten (Verwerter)
 - 14 Verband Schweizer Fleischwarenfabrikanten, VSFF,
 - 15 Verband Schweizer Metzgermeister, VSM,
 - 16 Verband Schweizer Versandmetzgereien, VSVM,
 - 17 Vereinigung Schweizerischer Bindenfleischfabrikanten, VSBF,
 - Organisationen der Grossverteiler (Verwerter)
 - 18 Coop Schweiz, COOP,
 - 19 Migros-Genossenschafts-Bund, MGB,
 - Konsumentenorganisationen
 - 20 Bund Schweizerischer Frauenorganisationen, BSF,
 - 21 Fédération romande des consommatrices, FRC,
 - 22 Konsumentinnenforum der deutschen Schweiz und des Kantons Tessin, KF,
 - 23 Aktionsgemeinschaft der Arbeitnehmer und Konsumenten, AGAK,
 - 24 Schweizer Gastgewerbe, SG.
 - Schweizerischer Wirteverband,
 - Schweizerischer Hotelierverein, SHV.
- Quelle: GSF Geschäftsbericht 1981, S. 15.

(29) vgl. Verband Schweizer Metzgermeister: Lehrbuch für Metzger, S. 82

- (30) Auf die Probleme der schweizerischen Landwirtschaft (Lage der Bergbauern, bäuerliche Einkommen usw., bzw. "Hormonaffäre" in der Kälbermast) wird hier nicht näher eingegangen.
- (31) Bäuerlich-genossenschaftlicher oder privater Schlachtviehhandel.
- (32) Aufgaben der GSF:
- Organisation und Überwachung von Schlachtviehmärkten mit Preis- und Absatzsicherung; Markt-
abräumung,
 - Festsetzung der Übernahmepreise für grosses
Schlachtvieh, Kälber und Schafe,
 - Organisation der Überschussverwertung, Kontrolle
und Freigabe des eingelagerten Fleisches,
 - Regelung (mengenmässige Beschränkung, Kontingen-
tierung) der Einfuhren von Schlachttieren, Fleisch
und Fleischwaren.
- Quelle: Schweiz. Genossenschaft für Schlachtvieh- und
Fleischversorgung (GSF): Die GSF und ihre
Aufgaben; Die Regelung des Schlachtvieh- und
Fleischmarktes in der Schweiz, S. 7.
- (33) Zusätzlich noch: Bundesratsbeschluss über die Einfuhr und
Verwertung von Schafen und Ziegen zum Schlachten vom
27. Dezember 1966 und privatrechtliche Vereinbarung über
die Schlachtviehordnung vom 9. August 1974
- (34) "Die Regelung des Schlachtvieh- und Fleischmarktes
in der Schweiz", hrsg. von der Schweiz. Genossenschaft
für Schlachtvieh- und Fleischversorgung (GSF), S. 1.
- (35) vgl. Verband Schweizer Metzgermeister: Lehrbuch für
Metzger, S. 121
- (36) vgl. Eidgenössische Fleischschauverordnung, Art. 37
- (37) Schlachtereien - schlachtet für den Metzger (Dienstleistung)
Fleischhandel - schlachtet auf eigene Rechnung mit
Fleischverkauf an Metzger und Grossverteilern
Fleischwarenindustrie - schlachtet selbst oder im
Schlachthof.
- (38) vgl. Verband Schweizerischer Metzgermeister: Lehrbuch
für Metzger, S. 12
- (39) Auf die gewerblich geführten Kleinbetriebe wird in den
weiteren Ausführungen nicht näher eingegangen. Von
ihrer Produktionsgrösse her kommen sie als Investoren
von Spezial- und Sondermaschinen nur in geringem Umfang
in Betracht.
(Die entsprechenden Positionen in den Tabellen dienen
zum Vergleich.)

- (40) Unter Nahrungsmittelindustrie verstehen wir nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten geführte Unternehmen, die landwirtschaftliche Rohstoffe pflanzlichen oder tierischen Ursprungs nach industriellen Fertigungsmethoden (mit einem hohen maschinellen Produktionsanteil) zu Nahrungsmitteln weiterverarbeiten.
Zur Charakterisierung eines Industriebetriebs und der Abgrenzung gegenüber den Handwerksbetrieben, vgl.: Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 34
- (41) Soweit als möglich endet hier am Beispiel der Schlachtung und Zerlegung an der Einschränkung, dass jedes Tier in seinem Habitus verschieden ist. Daraus ergibt sich, dass die Zerlegung der Tierkörperhälften und die Zerteilung der Fleischstücke grösstenteils manuell durchgeführt wird, bis auf wenige Tätigkeiten (Arbeitsfunktionen).
- (42) Lienhop unterteilt in Braten-, Koch- und Verarbeitungsfleisch (vgl. Lienhop, E., S. 158 ff.)
- (43) "Das Metzgergewerbe ist seit 1877 im Verband Schweizer Metzgermeister zusammengeschlossen, der Dutzende von kantonalen und örtlichen Zweigverbänden umfasst und sich u.a. speziell der Berufsbildung angenommen hat. Einen Zusammenschluss von Grossbetrieben stellt der Verband Schweizerischer Grossmetzgereien mit Filialgeschäften dar, während der Verband Schweizerischer Fleischwarenfabrikanten zum Teil Hersteller von Fleischkonserven, sowie Hersteller von vorverpackten Fleischwaren (Grossmetzgereien) umfasst".
Quelle: 'Neue Zürcher Zeitung', Schriften zur Zeit, Nr. 36, S. 122, 'Fleisch und Fett', Organigramm der schweizerischen Wirtschaft, verfasst von der Wirtschaftsredaktion der 'Neuen Zürcher Zeitung'.
- (44) Vgl. Senti, R.: Coop Schweiz: S. 132 ff., insbes. S 136/37; Migros: S. 138 ff., insbes. S. 142/43.
"Die beiden grössten Verteilerorganisationen im schweizerischen Einzelhandel, der Migros-Genossenschaftsbund und die Coop-Schweiz, sind beide im wesentlichen zwar Genossenschaftsverbände, heute indessen mehr als eigentliche Grossunternehmen anzusprechen."
Quelle: Neue Zürcher Zeitung, Schriften zur Zeit, Nr. 36, Organigramm der schweizerischen Wirtschaft, verfasst von der Wirtschaftsredaktion der Neuen Zürcher Zeitung, S. 121.
- (45) Vorschriften über die Mindestanforderungen an Fleischwaren aus zerkleinertem Fleisch, insbesondere über die Zusammensetzung des Rohmaterials, die Beimischungen und die Verarbeitung (Art. 13 EFSV) zum Behandeln von

Fleisch, und bei der Herstellung von Fleischwaren (Art. 64, EFSV), die Bezeichnung (Art. 68, EFSV), Verpackung und Verkaufsfrist (Art. 68, EFSV), Zusatz von Konservierungsmitteln (Art. 111, EFSV).

- (46) Bund: Eidgenössisches Volkswirtschaftliches Departement, Eidgenössisches Veterinäramt.
Kanton: Kantonsregierung, Kantonale Aufsichtsbehörde, Kantonstierarzt.
Gemeinde: Örtliche Gesundheitsbehörde, Fleischschauer und ihre Stellvertreter.
Quelle: Eidgenössische Fleischschauverordnung, Art. 8.
- (47) Erfasst werden industrielle Betriebe, die dem Arbeitsgesetz im Sinne von Art. 5 unterstellt sind.
(Industrie und Handwerk = Wirtschaftsklassen 20 bis 38).
Quelle: Vgl. dazu Die Volkswirtschaft, April 1982, S. 219, Industriestatistik vom September 1981.
- (48) 1981 existierten 13 Grossbetriebe mit mehr als 500 Beschäftigten in der Nahrungsmittelindustrie, davon 2 in der Wirtschaftsgruppe Fleisch, gegenüber 113 Grossbetrieben in der gesamten Industrie.
1981 existierte ein Grossbetrieb mit über 1000 Beschäftigten im Vergleich zu 60 Grossbetrieben in der gesamten Industrie.
- (49) vgl. Eidgenössische Fleischschauverordnung, Art. 33
- (50) Vgl. Lienhop, E.: S. 163, Tab. 77: Einteilung der Schlachtnebenprodukte.
(Schlacht tierabgang: geniessbar/ungeniessbar, Nebenprodukte: Aus dem Schlachttierkörper/Sonstige.
- (51) Vgl. Lienhop, E.: S. 131 ff. u. Fischer, A.: S. 18 ff.
- (52) Vgl. Lienhop, E.: S. 277.
- (53) Vgl. Sinell, H.J.: S. 103.
- (54) Unter Salpeter versteht man schlechthin den Kalisalpeter (Kaliumnitrat, salpetersaures Kalium), das entsprechende Natriumsalz ist der Natronsalpeter (auch Konvertsalpeter, Natriumnitrat, salpetersaures Natrium). Nitritpökelsalz ($\text{NPS} = \text{NaNO}_2$) ist nur für die Herstellung von Fleischerzeugnissen in einer Mischung mit Kochsalz im Zusatz von 0,5 bis 0,6% zugelassen.
Quelle: Lienhop, E.: S. 300 ff. u. S. 350;
Sinell, H.J.: S. 139.
- (55) Lerche, M.: S. 6.

- (56) Sinell, H.J.: S. 147.
- (57) Vgl. Lerche, M.: S. 42 ff.; Fischer, A.: S. 149 ff.,
und Lienhop, E.: S. 332 ff. u. 344 ff., S. 371 u. S. 397.
- (58) Lerche, M.: S. 6; Beispiel: Teewurst, Mettwurst.
- (59) Vgl. Lerche, M.: S. 9/10; Beispiel: Salami, Schlack-
wurst, Zervelatwurst.
- (60) Vgl. Fischer, A.: S. 160 ff., S. 168 ff.
- (61) An Zerkleinerungsmaschinen unterscheiden wir:
Wolf (Scheffel), Kutter (Blitz), Durchlaufkutter (Feinst-
zerkleinerer), Kolloidmühle, Speck-/und Würfelschneide-
maschinen, Gefrierfleischschneider (-brecher),
Knochensäge und -brecher, usw.
- (62) Mengmaschinen dienen zur gleichmässigen und vollkommenen
Verbindung und Verteilung verschiedener Mischkomponenten.
Mit ihnen werden verschiedene Rohstoffe zu einer homogen
verteilten Grundmasse gemengt (Standardisierung).
- (63) Bei den Wurstfüllmaschinen unterscheiden wir verschiedene
Modelle wie Kolbenfüller und Vakuumfüllmaschinen mit
kontinuierlicher Arbeitsweise. Die Portionierung zu
möglichst grammgenauen Einzelportionen (z.B. Würsten)
erfolgt je nach Wurstware, Sorte, Grösse und Verhältnis
durch Abteilen, Klippen oder Abdrehen.
- (64) Vgl. dazu: Fischer, A.: S. 163.
- (65) Sinell, H.J.: S. 147.
- (66) Fischer, A.: S. 173.
- (67) Sarkolemmhülle = Hülle der Muskelfasern.
Der Ausdruck "Brät" ist in der Fachsprache eindeutig als
mehr oder weniger feinstzerkleinertes Fleisch-Fettgemenge
unter Verwendung von mehr oder weniger Flüssigkeit
bekannt.
Quelle: Lienhop, E.: S. 451
- (68) Vgl. Fischer, A.: S. 177/78.
- (69) Zur Einteilung der Brühwürste siehe Lerche, M.: S. 26,
insbes. S. 35 ff., und Sinell, H.J.: S. 147.
- (70) Lerche, M.: S. 16.
- (71) Sinell, H.J.: S. 147.
- (72) Vgl. Fischer, A.: S. 186 ff.; Lerche, M.: S. 16 ff.,
und Sinell, H.J.: S. 147/48.

- (73) Fischer, A.: S. 186.
- (74) Fischer, A.: S. 190.
- (75) Fischer, A.: S. 193
Aspik ist ein Gallert aus Gelatine (gelierender Eiweisskörper aus Haut oder Knochen); es wird verwendet als Dickungsmittel.
Quelle: Vgl. Lienhop, E.: S. 632.
- (76) Vgl. Lienhop, E.: S. 394 ff.
- (77) Sinell, H.J.: S. 147.
- (78) Vgl. Fischer, A.: S. 133.
- (79) Beispiel: Knochenschinken, Schinken ohne Knochen, Lachsschinken, Schinkenspeck, Geräuchertes, Luftgetrocknetes.
- (80) Sinell, H.J.: S. 148.
- (81) Vgl. Fischer, A.: S. 195.
Beispiel: Kochschinken, Zunge, Kassler, Eisbein, Schwarzgeräuchertes gegart.
Tumbeln, auch Poltern oder Massieren genannt, ist ein Verfahren für die mechanische Bearbeitung von Fleischstücken zur Kochpökelwaren-Herstellung. Die Fleischstücke werden in einer geschlossenen Mischtrommel umgewälzt bzw. gepoltert. Je nachdem, mit verschiedener Zeitdauer, in Intervallen, unter Vakuum. Erzielt werden soll eine gute Verteilung der Lake und das Lösen von Fleischeiweiss (einfache Mischtrommel bis hin zum Tumbler mit Rührarmen = Walkbehandlung).
Quelle: Vgl. Lienhop, E.: S. 307, 697/98 u. S. 712.
- (82) Sinell, H.J.: S. 102.
- (83) Vgl. Sinell, H.J.: S. 102, Abb. 10: Möglichkeiten zur Haltbarmachung von Lebensmitteln.
- (84) Lienhop, E.: S. 270.
- (85) Vgl. Sinell, H.J.: S. 106 ff., u. Lienhop, E.: S. 292 ff.
- (86) Vgl. Sinell, H.J.: S. 112.
Bei -10° bis -20°C durchschnittlicher Lagertemperatur
- (87) Vgl. Sinell, H.J.: S. 112, u. Lienhop, E.: S. 283 ff. u. S. 290 ff.
- (88) Fischer, A.: S. 120
- (89) Vgl. Fischer, A.: S. 120/121.

- (90) Vgl. Lienhop, E.: S. 352 ff.
- (91) Vgl. Fischer, A.: S. 199 200.
- (92) Fischer, A.: S. 122.
- (93) Vgl. Fischer, A.: S. 123.
Kochen bei atmosphärischem Druck = Sieden
Kochen bei Überdruck = Druckkochverfahren
Kochen bei Unterdruck = Vakuumsiedeverfahren.
- (94) Vgl. Fischer, A.: S. 122 ff.
- (95) Vgl. Lienhop, E.: S. 712 ff.
- (96) Vgl. Lienhop, E.: S. 357 ff, u. Sinell, H.J.: S. 127 ff.
- (97) Sinell, H.J.: S. 135, u. vgl. Lienhop, E.: S. 300 ff.,
u. Fischer, A.: S. 133 ff.
- (98) Fischer, A.: S. 140.
Vgl. ausserdem Sinell, H.J.: S. 142 ff.,
u. Lienhop, E.: S. 310 ff., u. S. 715 ff.
- (99) Vgl. dazu: Lienhop, E.: S. 310.
- (100) Fischer, A.: S. 141.
- (101) Sinell, H.J.: S. 144.
- (102) Vgl. Fischer, A.: S. 145.
- (103) Zu beachten sind des weiteren die gesetzlichen
Vorschriften (vgl. u.a. Art. 68 EFV) und die Forde-
rungen des Absatzkanals.
- (104) Vgl. Lienhop, E.: S. 755 ff.
- (105) Werden die Konsumgüter gemäss den Einkaufsgewohnheiten
der Konsumenten klassifiziert , so gelten die Nahrungs-
mittel als convenience goods.
vgl. Kotler, P.: Marketing Management ..., S. 91.
- (106) Lienhop, E.: S. 493.
- (107) Wirth, F., Leistner, L., Rödel, W.: S. 92.
- (108) Sinell, H.J.: S. 115.
- (109) Vgl. Wirth, F., Leistner, L., Rödel, W.: S. 97 u. 101.
- (110) Vgl. Wirth, F., Leistner, L., Rödel, W.: S. 105.
- (111) Vgl. Wirth, F., Leistner, L., Rödel, W.: S. 107 ff.:
Normal-, Kühl-, Überdruck-, Rotationsautoklav.

- (112) "Keine Konserve kann jedoch als unbegrenzt lagerfähig gelten. Vielmehr ist ein zunehmender Abbau mit Verflachung des Aromas, Mängeln in Farbe, Konsistenz und Saftigkeit während der Lagerung festzustellen, der schliesslich zum abiotischen Verderb führt."
Quelle: Wirth, F., Leistner, L., Rödel, W.: S. 126.
- (113) Vgl. Sinell, H.J.: S. 154 ff.
- (114) Vgl. Lienhop, E.: S. 755.
- (115) Vgl. Lienhop, E.: S. 795.
- (116) Vgl. Lienhop, E.: S. 799 ff.
- (117) Unter Investitionsgütern versteht man im weitesten Sinne die Anlagen (enger Investitionsgüterbegriff). Nach der Komplexität des Gutes werden die Anlagen in: Produkte (Komponenten), Einzelaggregate (Einzelanlagen) und Systeme unterteilt.
Quelle: Vgl. Arbeitskreis, Schmalenbach-Ges.: S. 758.
Anlagen sind betriebsnotwendige, technisch verbrauchbare bzw. technisch und wirtschaftlich zugleich verbrauchbare materielle Vermögensteile.
- (118) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 5
- (119) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 5
- (120) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 6
- (121) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 6
- (122) Pfeiffer, W.: S. 5
- (123) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 6 u. 7
- (124) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 7
- (125) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 6 u. 7
- (126) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 7
- (127) Innerhalb des major equipment unterscheiden wir "two general types of machines - "multipurpose or standard machines and special or single-purpose machines".
"Multipurpose equipment can be used by a number of different industries or by many firms in the same industry. By minor adjustments or changes of parts, standard machines can often be adapted to several kinds of work within the general type of operation they are designed to perform."

"Single-purpose machines, on the other hand, are designed to perform one particular operation and no other. Such a machine could become useless, if the endproduct is changed."

Quelle: Hill, R.M., Alexander, R.S., Cross, J.S.: S. 39 ff.

- (128) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 7
- (129) Wirtschaftsklasse 35 innerhalb der Industrie/Verarbeitendes Gewerbe 2/3, bestehend aus den Wirtschaftsklassen 21 bis 37.
- (130) Firmen, welche verschiedene Arten von Maschinen herstellen, wurden der Wirtschaftsart 3522 zugeteilt. Firmen, welche Spezialmaschinen herstellen und nicht den Wirtschaftsarten 3511 bis 3519 zugeordnet werden konnten, wurden der Wirtschaftsart 3521 zugeteilt. Eidgen. Betriebszählung 1975, Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA).
- (131) Abfüllautomaten, Dosierautomaten, Konservenmaschinen, Verpackungs- und Verschlussautomaten sind in Wirtschaftsart Verpackungs-, Verkaufs- und Warenautomaten 3518 enthalten.
In der Wirtschaftsart 3521 sind u.a. enthalten:
Brauereimaschinen, Gäranlagen, Käsereimaschinen, Metzgereimaschinen, Molkereimaschinen, Mühlenbau, Müllereimaschinen, Raffinationsanlagen, Rüchrkessel, -werke, Sterilisierapparate, Teigwarenautomaten, -maschinen, Verdampfungsanlagen, Wasseraufbereitungs-, Wasserreinigungsanlagen, Wursteremaschinen, Zentrifugen, Zuckermühlenbau.
Quelle: Bundesamt für Statistik.
- (132) Soziologisch: vgl. Andreae, C.A.: Marx, Engels und "Der neue Mittelstand", in Tietz, S. 1488, und vgl. Maiers 'Handbuch der Wirtschaft', S. 990
- (133) Die qualitative Abgrenzung besagt, dass "ein mittelständischer Unternehmer jeder Selbständige ist, der:
- alle Aufgaben der Betriebsführung im wesentlichen in einer Person vereinigt,
- im wesentlichen Eigentümer des von ihm geführten Betriebes ist,
- das wirtschaftliche Risiko trägt und mit seinem Vermögen haftet."
vgl. Andreae, C.A., in: Tietz, S. 1489.
- (134) "Als Klein- und Mittelbetrieb verstehen wir hier Betriebe mit je nach Branche etwa 10 bis 100 Beschäftigten, in denen der Chef meist in Personalunion als Verkäufer, Forschungsleiter, Produktionschef, Buchhalter, Einkäufer und Personalchef noch mitarbeitet", in Hochstrasser, F. G.: S. 30.

- (135) Einige wenige können gerade von der Beschäftigtenzahl her als Grossbetriebe angesprochen werden. Ihr Produktionsprogramm erstreckt sich jedoch auf mehrere Bereiche innerhalb der Nahrungsmittelindustrie (Branchen und Arbeitsfunktionen).
- (136) Als weitere Probleme gelten "der Bildungs- und Informationsrückstand" vieler mittelständischer Unternehmer (vieler kleiner Selbständiger) und deren "mangelnde Kapitalversorgung".
Quelle: Andreae, C.A.: in Tietz, S. 1490/91
- (137) Vgl. Freter, H.: S. 208

Anmerkungen
zum zweiten Teil

Erfassung und Bewertung der Ausgangssituation

Erster Abschnitt

Situationsanalyse

- (1) Meffert, H.: Produktivgüter-Marketingforschung ..., S. 6
- (2) Hill, R.M.; Alexander, R.S.; Cross, J.S.: S. 18
- (3) Die Gesamtheit der strukturellen Merkmale eines sozio-ökonomischen Umfeldes; vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 9
- (4) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Marketing-Logistik, S. 183
- (5) Vgl. Wehrli, H.P.: S. 85
- (6) Vgl. Wehrli, H.P., S. 85
- (7) Eine vollständige Trennung des Marktes ist nicht möglich. Zwischen beiden Marktseiten besteht eine Vielzahl an Interdependenzen. Die Unterteilung dient analytischen Zwecken.
- (8) Eine exakte Vorausschätzung lässt sich nicht vornehmen.
- (9) Meffert, H.: Produktivgüter-Marketingforschung, S. 6
- (10) Prognose, Trendberechnung, Methode der kleinsten Quadrate, gleitende Durchschnitte, exponentielle Glättung, Regressionsanalyse, Prognose von Sättigungspunkten, Delphi-Methode
- (11) Vgl. Solc, Z.: S. 121
- (12) "However, most environmental audits would contain at least the following items of information.
 - 1. An inventory of known needs most compatible with the capacities of the company.
 - 2. A profile of each of the anticipated major competitors.
 - 3. An assessment of the state of technology and the extent of its variation within the given market area and among major competitor.
 - 4. The economic outlook, short-term and long-term.
 - 5. Existing or anticipated regulatory problems."Quelle: Hill, R.M.; Alexander, R.S.; Cross, J.S.: S. 18
- (13) Waeffler, J.: S. 105

- (14) Vgl. Waeffler, J.: S. 105
- (15) Schweizerische Fachschule für das Metzgereigewerbe in Spiez; in Deutschland die Bundesanstalt für Fleischforschung in Kulmbach; die einzelnen Fleischerfachschulen; die Lebensmitteltechnologischen Institute an den Universitäten sowie die Versuchs-, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Investitionsgüterhersteller und der Fleischwarenindustrie.
- (16) Ullrich, L.: S. 21
- (17) Ullrich, L.: S. 21
- (18) Imhof, M.: S. 112
- (19) vgl. dazu: Preisig, H., S. 54
- (20) vgl. dazu: Imhof, M.: S. 112
- (21) Der seit dem Beginn des Floating gegenüber den meisten Währungen steigende Kurs des Schweizer Frankens ist neben dem konjunkturellen Umschwung zur grössten Sorgen der schweizerischen Exportindustrie geworden.
Quelle: Imhof, M.: S. 113
- (22) Vgl. Lehrbuch für Metzger, S. 23
- (23) Überwachung des Verkehrs mit Fleisch und Fleischwaren. Überwachung der Lagerung, Verarbeitung, Beförderung und des Verkaufs.
Inspektion der Roh-, Zwischen- und Endprodukte und der Hilfsstoffe; - der Räume, Einrichtungen und Fahrzeuge; - der Betriebs- und Personalhygiene; - der richtigen Bezeichnung und Kennzeichnung aller Produkte.
Quelle: Wissenswertes über das Nahrungsmittel Fleisch, S. 31.
- (24) Sinell, H.J.: S. 131
- (25) Arbeitsgeräte und Maschinen werden auf ihre Funktions- und Betriebssicherheit hin vom EMPA, BIGA geprüft; in der Bundesrepublik Deutschland durch die Berufsgenossenschaft; in den USA durch das United States Department of Agriculture (USDA).
- (26) Waeffler, J.: S. 88
- (27) Waeffler, J.: S. 93
- (28) vgl. dazu: Waeffler, J.: S. 83 ff.
- (29) Vgl. Franzen, G.: S. 729
- (30) Vgl. Oberender, P.: S. 576

- (31) "Relevant" ist dabei sowohl der gegenwärtig belieferte Absatzmarkt, abgegrenzt durch das Kriterium der Substitutionslücke, als auch jeder andere Markt, dessen Leistungsanforderungen mit der Leistungsfähigkeit der Organisation in Einklang gebracht werden können."
Quelle: Heinen, E.: Marktverhalten ..., in Tietz, S. 1443
- (32) Vgl. Seyffert, R.: S. 465
- (33) Sole, Z.: S. 66
- (34) Vgl. Dorn, D.: S. 694
- (35) Vgl. Seyffert, R.: S. 459 ff.
- (36) Vgl. Seyffert, R.: S. 459
- (37) Vgl. Wolf, H.D.: in Tietz, S. 1449
- (38) Die staatliche Marktzugangspolitik geschieht unter wettbewerbs-, struktur- und konjunkturpolitischen sowie unter einkommens- und sozialpolitischen Gesichtspunkten. Als staatlich-juristische Instrumente kommen allgemein Finanzierungshilfen, die Gewährung von Existenzgründungskrediten, Investitionszulagen, Ausbildungsförderungsbeiträge, Steuererleichterungen wie Abschreibungsmöglichkeiten oder Sonderausgaben in Betracht, sowie Importrestriktionen, die einschlägigen Gesetze und Verordnungen, die Verarbeitung, Zusammensetzung und den zugelassenen Verkauf der einzelnen Nahrungsmittel regeln, sowie Berufsvorschriften, die von den einzelnen Verbänden und Organisationen ausgearbeitet wurden.
- (39) Vgl. Schenk, H.O.: S. 825
- (40) Vgl. Schenk, H.O.: S. 829
- (41) Prozessdaten werden zwangsläufig zu Strukturdaten, Prognosedaten können zu Prozessdaten werden, und aus den Struktur- und Prozessdaten ergibt sich ein "Feed-back" auf die zukünftigen Prognosedaten.
- (42) Vgl. Schenk, H.O.: S. 827 "Objektive und subjektive Kategorie der Markttransparenz" gemäss Gerhard Scherhorn
- (43) Vgl. Schenk, H.O.: S. 825
- (44) Kirsch, W.; Kutschker, M.: Das Marketing ..., S. 48
- (45) Vgl. Schenk, H.O.: S. 832
- (46) Vgl. Heinen, E.: Marktverhalten ..., in Tietz, S. 1439

- (47) Vgl. Lehrbuch für Metzger, S. 12
u. Verband Schweizer Metzgermeister: Bericht für das
Jahr 1981: S. 29, 30 u. Bericht für das Jahr 1982:
S. 32, 33

Die Entstehung des Fleischpreises am Beispiel Rind.
Der Metzger kauft 100 kg Lebendgewicht für z.B. Fr. 520,--
(5,20 Fr./kg).
Bei der Schlachtung gehen 49 kg Nebenprodukte und Abfall
ab. Erlös Fr. 25,--, es verbleiben 51 kg Schlachtgewicht zu
Fr. 495,-- (9,70 Fr./kg).
Davon gehen 16 kg Knochen, Fett, Sehnen, Gewichtsverlust ab
und es verbleiben 35 kg Fleisch ohne Knochen für Fr. 495,--
(14,14 Fr./kg).
Bearbeitung und Lagerung kosten Fr. 175,--, womit die
Selbstkosten auf Fr. 670,-- (19,14 Fr./kg) steigen.
Von den 35 kg Fleisch werden rund 18 kg unter, 8 kg zum und
9 kg über dem Selbstkostenpreis verkauft.
Quelle: Wissenswertes über das Nahrungsmittel Fleisch
hrsg. v. Schweiz. Viehproduzenten-Verband u. Verband
Schweizer Metzgermeister, S. 24

- (48) Waeffler, J.: S. 84
- (49) Vgl. Senti, R.: S. 196 ff.
- (50) Dichtl, E., Engelhardt, W.H.: S. 145
- (51) Hill, R.M.; Alexander, R.S.; Cross, J.S.: S. 46
- (52) Über das Konsumentenverhalten gibt es eine Vielzahl
an Theorien und Erklärungsmodellen. Wir verweisen in
diesem Zusammenhang auf die Literatur.
- (53) Waeffler, J.: S. 85
- (54) Vgl. Kirsch, W.; Kutschker, M.: Investitionsgütermarketing,
S. 1029
- (55) Vgl. Meffert, H.: Produktivgüter-Marketingforschung, S. 12
- (56) Vgl. Kirsch, W.; Kutschker, M.: Investitionsgütermarketing,
S. 1029
- (57) Vgl. Seyffert, R.: S. 454 ff.
- (58) Andreae, A.A.: in Tietz, S. 1491
- (59) Freter, H.: S. 208
- (60) Vgl. Andreae, C.A.: in Tietz, S. 1491
- (61) Die verwendeten Materialien dürfen in Berührung mit Lebens-
mitteln keine Reaktionen eingehen bzw. es dürfen keine Schmier-
stoffe, Abrieb durch Verschleiss usw. in das Produkt gelangen.

- (62) Diese Forderung bezieht sich primär auf den Produktarbeitsbereich. Aus reparatur- und servicetechnischen Gründen gilt diese Forderung ebenso für die Maschine (Antrieb).
- (63) Eindringende Feuchtigkeit und Wasser, ebenso Temperaturschwankungen (Bildung von Kondensat) können Steuerungs- und Antriebsaggregate der Maschinen beeinträchtigen; Eine weitgehende Verwendung nichtrostender Metalle kommt dieser Forderung entgegen.
- (64) Vgl. Lehrbuch für Metzger, S. 23 ff.
- (65) Der natürliche Nährstoffgehalt soll erhalten bleiben. Das Fleisch soll nicht mechanisch "überarbeitet" werden, der Temperaturanstieg während der Verarbeitung muss kontrollierbar sein usw. Die Folge davon ist z.B.: die Zellstruktur verliert ihre Bindungsfähigkeit, das Eiweiss gerinnt, es kommt zu Fehlfabrikaten.
- (66) Grundsätzlich gelten für die Maschinenbauindustrie dieselben wettbewerbs-, struktur-, konjunktur-, einkommens- und sozialpolitischen Gesichtspunkte der staatlichen Marktzugangspolitik wie für jeden anderen Industriezweig auch.
- (67) Kuhlmann, E.: in Tietz, S. 1421
- (68) "Gemessen an anderen Branchen, wo sowohl Nachfrager als auch Anbieter - unabhängig von einer oligopsonen oder polypsomen Struktur der Nachfrageseite - eine hohe Markttransparenz besitzen, oder aufgrund eigener Anstrengungen zu erlangen in der Lage sind, - man denke hier z.B. an die Automobilindustrie - ist die Übersicht des Nachfragenden im Anlagenbau über den Gesamtmarkt, bezogen auf den Einzelfall, im allgemeinen wesentlich besser als diejenige des Anbieters. Mit einem in die Grössenordnung der Industrieanlage oder der Systemtechnik hineinwachsenden Angebots- und Lieferumfang und damit zumeist abnehmender Zahl der Konkurrenten verschlechtert sich das Verhältnis der Markttransparenz noch zu Ungunsten der Anbieterseite, so paradox das klingen mag".
Quelle: Thiele, W.: S. 80
- (69) Thiele, W.: S. 80
- (70) Dichtl, E.; Engelhardt, W.H.: S. 147
- (71) Dichtl, E.; Engelhardt, W.H.: S. 149
- (72) Vgl. Ullrich, L.: S. 22
- (73) Vgl. Preisig, H.: S. 74

- (74) Vgl. Preisig, H.: S. 74
- (75) Einzelne Unternehmungen erzielen mehr als die Hälfte ihres Umsatzes im Ausland, z.T. bis zu 90 %.
- (76) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Absatzstrategien ..., S. 155
- (77) Die Erfindungen werden nach technischen Gebieten in Klassen und Gruppen eingeteilt.
- (78) Eine einfache Abwandlung der technischen Lösung genügt nicht. Sie muss eine ausreichende Erfindungshöhe aufweisen. Siehe Kommentar zum Patentgesetz u.a. von: Lindenmaier, "Das Patentgesetz"; Busse, "Patentgesetz"; Benkard, Georg, "Patentgesetz".
- (79) Vgl. dazu: Seyffert, R.: S. 465
- (80) Die Marktaktivität geht i.d.R. von der Angebotsseite aus, wobei die Sphäre der akuten Konkurrenz von Polypol bis zum Oligopol reicht.
Quelle: Vgl. Seyffert, R.: S 465.
- (81) Vgl. Dorn, D.: S. 698
- (82) Vgl. Situation des Anbieters bei verschiedenen Marktkonstellationen, in Dorn, D.: S 698.

Vgl. auch: Die "behavioristische" Theorie des Marktverhaltens in Heinen, E.: Marktverhalten ..., in Tietz, S. 1440 ff.
- (83) "Durch das Anbieten eines Spezialproduktes mit eigener Angebots- und Nachfragekurve entziehen wir uns weitgehend den Einflüssen des Konkurrenzangebotes und damit dessen Elastizität. Dies ist u.U. auch möglich durch den Aufbau eines akquisitorischen Potentials."
Quelle: Imhof, M.: S. 27
- (84) "I.d.R. wird diese Inhomogenität von den Konkurrenten des Investitionsgütermarktes bewusst geschaffen, um das betriebliche, marktpolitische Autonomieintervall zu erweitern. So kann man feststellen, dass selbst gleichen Zwecken dienende Investitionsgüter sich durch ihre technischen Eigenschaften, z.B. hinsichtlich der Bedienungsweise, des Energieverbrauchs, der Reparaturanfälligkeit etc., unterscheiden. Durch individuelle Gestaltung des Service-(Beratung, Wartung, Reserveteilvorhaltung etc.) und des Konditionenangebots (Lieferzeit, Garantien, Kunden-Kredite etc.) werden die Marktleistungen der Konkurrenten darüber hinaus noch weiter differenziert."
Quelle: Grafers, H.W.: S. 1415

- (85) Wir gehen dabei nicht nur von einem Vergleich der einzelnen Maschinen und Anlagen als Investitionsgüter aus, sondern von einem Vergleich der verschiedenen (Problem-)Lösungen und Potentiale der konkurrierenden Unternehmen.
- (86) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: S. 441
- (87) "In general, though, the position audit is concerned with at least the following types of information.
1. Market share by territory and type of customer.
 2. Profit contribution by product, customer, and territory.
 3. Degree of control over channel members relative to that exercised by competition.
 4. Level of the company's R & D expenditures relative to industry leaders.
 5. Areas of the company's greatest relative technical competence.
 6. Nature and strength of the company image relative to that of major competitors.
- Quelle: Hill, R.M., Alexander, R.S., Cross, J.S.: S. 18 u. 19
- (88) Vgl. Solc, Z.: S. 118
- (89) Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 453
- (90) Vgl. Diller, H.: S. 97
- (91) Vgl. Diller, H.: S. 98
- (92) Vgl. dazu: Hill, W.: Marketing, Bd. I, S. 195
- (93) Vgl. Méffert, H.: Produktivgüter-Marketingforschung, S. 10
- (94) Vgl. Meffert, H.: Produktivgüter-Marketingforschung, S. 10
- (95) Vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. I, S. 109
- (96) Vgl. Meffert, H.: Produktivgüter-Marketingforschung, S. 14
- (97) Die Entwicklungsprognose versucht bewusst und systematisch die Entwicklung zukünftiger Marktgegebenheiten in der Zeit vorauszuschätzen. Stillschweigend wird dabei von der Grundannahme ausgegangen, dass sich die Entwicklung der Zukunft mit der Regelmässigkeit der Vergangenheitsentwicklung fortsetzt.
- Quelle: Meffert, H.: Produktivgüter-Marketingforschung, S. 14
- (98) Die Wirkungsprognose dient der Bestimmung der Marketingziele in Abhängigkeit von der Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen. In der kausalen Marktforschung können Reaktionsinformationen über alternative Marktstrategien

und Aktionsprogramme gewonnen werden.

Quelle: Meffert, H.: Produktivgüter-Marketingforschung, S. 14

- (99) abgeleiteter Bedarf: Vorausschätzung der Entwicklung der nachgelagerten Wirtschaftsstufen; internationaler Absatzmarkt: mehrere Investitionsgüterkategorien, Marktsegmente und Anwendungsmöglichkeiten; Unbestimmtheit der qualitativen Umweltentwicklungen, Annahme, dass sich die Entwicklung der Einflussfaktoren in der Vergangenheit auch in der Zukunft fortsetzen werde (Ceteris-Paribus Bedingungen)
- (100) Vgl. Meffert, H.: Produktivgüter-Marketingforschung, S. 10

Anmerkungen zum
zweiten Abschnitt

System der Marketing-Planung

- (1) Vgl. Ulrich, H.: S. 327
- (2) In Anlehnung an Ulrich, H.: Unternehmenspolitik, S. 88, und Hill, W.: Marketing, in Tietz, S. 1239
- (3) Vgl. Rühli, E.: Unternehmungspolitik ..., Bd. II, S. 65
- (4) Als allgemeine Aspekte jeder Planung gelten die Grundsätze der:
- Vollständigkeit (Planungsbreite),
 - Genauigkeit (Planungstiefe),
 - Flexibilität (Planungsrevision, Variantenplanung),
 - Einfachheit und Klarheit (Ziel und Massnahmen),
 - und der optimalen Wirtschaftlichkeit (ausreichende Planungsbreite und -tiefe zu maximaler Planungsbreite und -tiefe).
- Quelle: Vgl. Schwarz, J.U.: S. 24
- (5) Kurzfristig - bis ein Jahr; mittelfristig - 2 bis 5 Jahre; langfristig - 5 und mehr Jahre.
- (6) Vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung ..., Bd. II, S. 91
- (7) Vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung ..., Bd. II, S. 93
- (8) Bei funktionaler Gliederung einer Unternehmung, in der die einzelnen Teilbereiche und Teilbereichspläne aufeinander abgestimmt sein müssen, sind die Pläne durch ein Beziehungsgefüge miteinander verbunden.
- (9) Vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung..., Bd. 2, S. 128/29

- (10) Vgl. Weinhold-Stünzi, H.: S. 567
- (11) Schanck, J.: S. 258
- (12) Rich, S.U.: S. 32
- (13) Vgl. Weinhold-Stünzi, H.: S. 567 ff.
- (14) Vgl. Weinhold-Stünzi, H.: S. 569
- (15) Rich, S.U.: S. 32
- (16) Vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. I, S. 25
- (17) Vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. II, S. 295
- (18) Vgl. Ulrich, H.: S. 187
- (19) Vgl. Rühli, E.: Unternehmensführung ..., Bd. 2, S. 15
- (20) Vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. II, S. 304
- (21) Vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. II, S. 304
- (22) Vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. I, S. 26
- (23) Vgl. Solc, Z.: S. 35
- (24) Vgl. Rühli, E.: Unternehmensführung..., Bd. 2, S. 116
- (25) Vgl. Rühli, E.: Unternehmensführung..., Bd. 2, S. 79
- (26) Projektplanung in Kooperation mit Vertretern der Bedarfsträgerorganisation z.B. plandeterminierte Industrialisierungsprojekte zu Bau und Ausstattung einer Fleischwarenfabrik oder Entwicklung und Einführung einer neuen Maschine oder Anlage.
- (27) Vgl. Rühli, E.: Unternehmensführung..., Bd. 2, S. 93

Anmerkungen
zum dritten Teil

Die Gestaltung der Marketing-Aktionsvariablen

Erster Abschnitt

Ziele im Investitionsgüter-Marketing

- (1) Ulrich, H.: Die Unternehmung ..., S. 187
- (2) Vgl. Ulrich, H.: Die Unternehmung ..., S. 327
- (3) Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: Bd. 1, S. 142
- (4) Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: Bd. 1, S. 142
- (5) Vgl. Ulrich, H.: Die Unternehmung ..., S. 194
- (6) "Da es Menschen sind, die über das Zielsystem einer Unternehmung entscheiden, ist es auch wahrscheinlich, dass dabei sowohl persönliche Motive zum Zuge kommen, wie auch Werte, die losgelöst von der Person für die Unternehmung als Gebilde als erstrebenswert betrachtet werden."
Quelle: Ulrich, H.: Die Unternehmung ..., S. 192
- (7) Vgl. Ulrich, H.: Die Unternehmung..., S. 327
- (8) Vgl. Wehrli, H.P.: S. 93
- (9) Vgl. Ulrich, H.: Die Unternehmung ..., S. 192
- (10) Vgl. dazu Ulrich, H.: Die Unternehmung..., S. 323
- (11) Vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. 1, S. 43
- (12) Die Zielangaben erfolgen in Prozent oder absoluten Grössen, bezogen auf eine bestimmte Gütergruppe, Marktsegment oder Kundengruppe, Zeiteinheit, Kosten usw.
- (13) Vgl. Engelhardt, W.H.: S. 22
- (14) "Nach dem heutigen Stand der Marketingforschung für Investitionsgüter ist es nicht möglich, von einer Optimierung des Marketingmittel-Einsatzes zu sprechen, denn die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Marketingmitteln und Kombinationen sowie die Wirkung einer Änderung einzelner Marketingmittel auf Umsatz- und Gewinnssituation sind noch weitgehend unerforscht."
Quelle: Ante, B.: S. 450

- (15) Vgl. Stoff, W.D.: S. 3
- (16) Vgl. Szyperski, N., Winand, U.: S. 123
- (17) Vgl. Szyperski, N., Winand, U.: S. 123
- (18) Vgl. Szyperski, N., Winand, U.: S. 124
- (19) Vgl. Szyperski, N., Winand, U.: S. 124
- (20) Vgl. Albach, H.: S. 705
- (21) Vgl. Szyperski, N., Winand, U.: S. 124/125
- (22) Albach, H., S. 705, unterscheidet fünf Formen:
1. Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio
 2. Branchenattraktivität-Geschäftsfeldstärken-Portfolio
 3. Markt-Produktlebenszyklus-Portfolio
 4. Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio
 5. Anfälligkeits-Portfolio
- Szyperski, N., unterscheidet:
1. Marktwachstums-relative Marktanteils-Portfolio
 2. Marktattraktivität-relative Wettbewerbsstärke-Portfolio
- (23) Vgl. Szyperski, N., Winand, U.: S. 132
- (24) Vgl. Szyperski, N., Winand, U.: S. 132
- (25) Ihrer jeweiligen Bedeutung (z.B. ausgedrückt in Umsatzgrößen) wird durch die Dimensionierung des Kreises Ausdruck gegeben.
Vgl. Szyperski, N., Winand, U.: S. 126
- (26) Vgl. Koch, H.: S. 150
- (27) Vgl. Albach, H.: S. 705
- (28) Vgl. Szyperski, N., Winand, U.: S. 127/128

Anmerkungen zum
zweiten Abschnitt

Strategien im Investitionsgüter-Marketing

- (1) Vgl. Angehrn, O.: S. 228

Als allgemeines Kriterium der Strategienbeurteilung wird deren synergetischer Effekt hervorgehoben; wobei die Hypothese unterstellt wird, dass die "Wirkung" einer gewissen Strategienkombination quantitativ und

qualitativ höher zu bewerten ist als die Summe der Einzelwirkungen. Teilstrategien sind nicht autonom isoliert, sondern in ihrer ganzheitlichen Kombinationswirkung in der Unternehmung zu beurteilen.

Quelle: vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 453

- (2) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Absatzstrategien ..., S. 161
- (3) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Absatzstrategien ..., S. 158
- (4) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Absatzstrategien ..., S. 158
- (5) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Absatzstrategien ..., S. 159
- (6) Vgl. Meffert, H.: Instrumente ..., S. 890
- (7) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Absatzstrategien ..., S. 160
- (8) Vgl. dazu Tietz, B.: S. 312 ff.
- (9) Vgl. Wehrli, H.P.: S. 106
- (10) Vgl. Tietz, B.: S. 312
- (11) Hill, R., Alexander, R., Cross, J.: S. 20
- (12) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 88
- (13) Vgl. dazu Gröne, A.: S. 31
- (14) Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 55
- (15) Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 55
- (16) Vgl. Gröne, A.: S. 32
- (17) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 55/56
- (18) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 57
- (19) Vgl. Scheuch, F.: Logische ..., S. 214
- (20) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 57 ff.
und Gröne, A.: S. 44 ff
- (21) Vgl. Gröne, A.: S. 33
- (22) Vgl. Scheuch, F.: Logische ..., S. 216
- (23) Vgl. Gröne, A.: S. 41, 42 u. Scheuch, F.: Logische...
S. 216
- (24) Vgl. Scheuch, F.: Logische ..., S. 217

- (25) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 64
- (26) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 69
- (27) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 69
- (28) Hill, R., Alexander, R., Cross, J.: S. 20

Ist die zu segmentierende Wirtschaftsgruppe (Fleisch, Fleischwaren, Fleischkonserven) bestimmt, so wird sie auf ihre Wirtschaftsarten hin beurteilt und gegliedert nach: Schlachthöfen, Metzgereien, Wurstereien, Fleischkonserven usw.

- (29) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 79 ff
u. vgl. Scheuch F., Logische ..., S. 221 ff.
- (30) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 89 ff.
u. vgl. Scheuch, F.: Logische ..., S. 223 ff.
- (31) Hill, R., Alexander, R., Cross, J.: S. 21
- (32) Vgl. Gröne, A.: S. 38
- (33) Vgl. Gröne, A.: S. 38
- (34) Vgl. Gröne, A.: S. 39
- (35) Vgl. Gröne, A.: S. 39
- (36) Vgl. Gröne, A.: S. 39
- (37) Vgl. Copulsky, W.: S. 24 ff.
- (38) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Absatzstrategien ..., S. 159
Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 237
- (39) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 235 ff.
- (40) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 237
- (41) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 454
- (42) Vgl. Pfeiffer, W., Bischof, P.: Marktwiderstände ..., S. 63
- (43) Copulsky, W.: S. 23
- (44) Gleichwertig wird hier relativ verstanden: jedes technische Verfahren weist gewisse verfahrensinhärente Vorzüge und Nachteile auf, z.B. Zerkleinern im Wolf, im Kutter, im Durchlaufkutter und unter Vakuum.

- (45) Copulsky, W.: S. 24
- (46) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 236
- (47) Dichtl, E., Engelhardt, W.H.: S. 149
- (48) Vgl. Stahr, G.: S. 60
- (49) Vgl. Stahr, G.: S. 60
- (50) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 542 ff.
- (51) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgütermarketing, S. 1029
- (52) Vgl. Stahr, G.: S. 60
- (53) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Absatzstrategien ..., S. 161 ff.
- (54) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Absatzstrategien ..., S. 161
Nach Perlmutter, H.V.: -ethnozentrische, -polyzentrische,
-regiozentrische oder -geozentrische Orientierung der
Unternehmungsleistungen
- (55) So können z.B. durch geeignete technische Änderungen an Einzelaggregaten und Anlagen ebenso Schmelzkäse, Back- und Teigwaren, Früchte-, Gemüse- und Mahlzeitenkonserven, Süßwaren, Kindernahrung als Fertiggerichte, Nahrungsmittel verschiedener Art, wie Mayonnaise, Ketchup, Salatsossen, usw., sowie Futtermittel (Hunde- und Katzenfutter, als Nass- und Trockenprodukt) verarbeitet werden. Des weiteren kommen Anwendungsbereiche im "Nichtlebensmittelbereich" hinzu, z.B. in der chemischen und in der pharmazeutischen Industrie.
- (56) Vgl. dazu Dichtl, E., Engelhardt, W.H.: S. 150
- (57) Copulsky, W.: S. 24
- (58) Copulsky, W.: S. 24
- (59) Arbeitskreis Marketing S. 760
- (60) Vgl. Arbeitskreis Marketing ..., S. 758/759
u. vgl. Copulsky, W.: S. 25
- (61) Vgl. Arbeitskreis Marketing ..., S. 758/759
u. vgl. Copulsky, W.: S. 25
- (62) Copulsky, W.: S. 26

- (63) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 455 ff.
- (64) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 455/456
- (65) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 456
- (66) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 456
- (67) Vgl. Angehrn, O.: S. 233
- (68) Vgl. Angehrn, O.: S. 120
- (69) Corey, R.: S. 148
- (70) Corey, R.: S. 145
- (71) Corey, R.: S. 153
- (72) Webster, F.: S. 23
- (73) Corey, R.: S. 149

Grafers, H.W.: S. 67/68, unterscheidet als programm-politische Leitlinie die Problemorientierung, die Branchenorientierung, die Objektgrösse und u.U. auch eine gewisse Werkstofforientierung.

- (74) Vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. 2, S. 19
- (75) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 156
- (76) Vgl. Angehrn, O.: S. 131
- (77) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 157/158
- (78) In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage des "make or buy": soll die gesamte Angebotsleistung vom Hersteller selbst erbracht werden, oder werden bei der Er-stellung der Angebotsleistung auch Produkte und Leistungen anderer Unternehmen in Anspruch genommen und zugekauft. Die Inanspruchnahme fremder Leistungen ergibt sich bei Halb- u. Fertigfabrikaten, die als Teile (Bestandteile, components, parts = Kaufteile) in das Investitionsgut in-tegriert werden.
- (79) Im Extremfall führt dies zu Kurzarbeit und zum Abbau der Kapazitäten.
- (80) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 163
Vgl. Gaenslen, F.: S. 407

- (81) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 6/7
Konstruktive Trennung von Antriebsaggregat der Maschine und Form bzw. Vorrichtung, die die Arbeitsfunktion bestimmt; Masskonfektion der Sondereinrichtungen.
- (82) Vgl. Angehrn, O.: S. 133
- (83) Vgl. Grafers, H.W.: S. 47
- (84) Vgl. Angehrn, O.: S. 124
- (85) Pfeiffer, W.: S. 41
- (86) Immerhin ist "Qualität" auch bei dieser Kategorie letzten Endes ein subjektiv bestimmtes Phänomen, weil ein gegebenes Produkt beim einzelnen Käufer je auf besondere, einmalige Nutzenerwartungen trifft.
Quelle: Vgl. Angehrn, O.: S. 126
- (87) "Besides relating the quality of the product purchased to its price, the industrial buyer also relates it to use, seeking the degree of quality necessary for the intended use, but no more. Of equal importance to appropriate degree of quality is consistency or uniformity of quality."
Quelle: Rich, S.U.: S. 30
- (88) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 42 ff.
- (89) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 42/43
- (90) Vgl. Investitionsrechnungsverfahren in der Literatur
z.B. vgl. Olfert, K.
- (91) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 43
- (92) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 42
- (93) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 81 ff.
- (94) Am Beispiel der Druckindustrie illustrieren Hill, R., Alexander, R., Cross, J.: S. 22 ff., die Überwindung der Marktbarriere und damit den Eintritt in das Produktionssystem.
- (95) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 94
- (96) Rich, S.: S. 31
- (97) Corey, R.: S. 150
- (98) Rich, S.: S. 31

- (99) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 153
- (100) Rich, S.: S. 32
- (101) Die Suche nach neuen Möglichkeiten zur grundsätzlichen Lösung eines praktischen Problems:
 - ein bekanntes Problem mit neuen Mitteln und Verfahren
 - ein neues Problem mit bekannten Mitteln und Verfahren
 - ein neues Problem mit neuen Mitteln und Verfahren.
 Quelle: Vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. 2, S. 36
- (102) Vgl. Meissner, H.G.: S. 359
- (103) Vgl. Meissner, H.G.: S. 361
- (104) Vgl. dazu Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 867
- (105) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 157
- (106) Vgl. Meissner, H.G.: S. 360 ff.
- (107) "Service also has a number of dimensions, including repair and maintenance work, parts-supply-service, and technical advice on engineering and production problems."
 Quelle: Rich, S.U.: S. 30
- (108) Vgl. Dichtl, E., Engelhardt, W.H.: S. 150
- (109) Vgl. Arbeitskreis, Marketing ..., S.758
- (110) Leistungsangebot

Marketingstrategie	Produktions- technik	Engineering- leistungen	System- Software
Produktionsgeschäft ("product selling")	X		
Klassisches Anlagen- geschäft	X	X	
Systemgeschäft ("systems selling")	X	X	X

Quelle: Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 50

- (111) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 91
- (112) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 91
- (113) "Der wichtigste Grundsatz für die Bestimmung des Service-niveaus ist, dass dieses nicht soweit wie möglich, sondern nur soweit wie notwendig, festgelegt werden soll. Mit anderen Worten, der Grad des Kundendienstes entspricht nicht

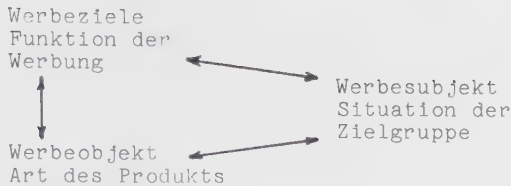
den maximalen Möglichkeiten der logistischen Leistung in der Unternehmung, sondern dem für die Erreichung der Nachfragegewinnung und -erfüllung notwendigen Einsatz. Was notwendig ist, bestimmt der Markt und nicht die eigenen Fähigkeiten oder Kapazitäten."

Quelle: Krulis-Randa, J.S.: Marketinglogistik, S. 165

- (114) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 109
- (115) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 102
- (116) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 97 u. S. 103 ff.
- (117) Vgl. Meffert, H.: Instrumente ..., S. 891
- (118) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Marketing-Logistik, S. 83
- (119) Vgl. Walldorf, G.: S. 71 ff.
- (120) Vgl. Walldorf, G.: S. 50/51
- (121) Vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. 2, S. 83 ff.
- (122) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Marketing-Logistik, S. 238
- (123) Vgl. Walldorf, G.: S. 50
- (124) Vgl. Walldorf, G.: S. 51 ff.
Zwischen den einzelnen Entscheidungen bestehen enge Interdependenzen.
- (125) Vgl. Walldorf, G.: S. 120
- (126) Vgl. Pfeiffer, W., Bischof, P.: Investitionsgüterabsatz, S. 933
- (127) Vgl. Walldorf, G.: S. 54
- (128) Vgl. Walldorf, G.: S. 58
- (129) "Aus all dem ergibt sich, dass der Direktvertrieb auf erhebliche Schwierigkeiten stösst, die umso schwerer wiegen, je schmaler das Sortiment ist, je individueller die Produkte sind und je höher - oft als Folge - der Exportanteil ist."
Quelle: Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 168
- (130) Vgl. Walldorf, G.: S. 54 u. Kotler, P.: Marketingmanagement, S. 542 ff.
- (131) Vgl. Walldorf, G.: S. 119
- (132) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 169

- (133) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 169 ff.
- (134) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 172
- (135) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Marketing-Logistik, S. 170
- (136) Vgl. Meffert, H.: Instrumente ..., S. 893
u. vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 614
- (137) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 178)179, u.
vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 486 ff.
- (138) ...wobei sich die hierzu zählenden konkreten Massnahmen
überlappen und hinsichtlich der Merkmale "direkt/indirekt"
bzw. "persönlich/nicht persönlich" teilweise Misch-
charakter aufweisen.
Quelle: Vgl. Köhler, R.: S. 166
- (139) Vgl. Köhler, R.: S. 166'167
- (140) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 696
"Finally, the more nearly identical different suppliers'
products are, the more important personal factors may be.
How well the purchasing agent gets along with the vendor's
salesman, may enter into the picture."
Quelle: Rich, S.U.: S. 30
- (141) "Regardless of the type of product being sold, the indu-
strial salesman actually deals not with a company but with
people within a company, with whom he must establish
effective customer-supplier relationships. The difficulty
of doing this may depend on the newness of the buying
situation."
Quelle: Rich, S.U., S. 35
- (142) "The capital equipment salesman must have technical know-
ledge of his customer's production process and be able
to analyze the cost savings resulting from the purchase
of his equipment."
Quelle: Rich, S.U.: S. 35
- (143) Unter Werbung im weitesten Sinne kann jede von der Unter-
nehmung ausgehende Form der Beeinflussung verstanden
werden, die andere Menschen zu einer positiven Reaktion
auf das Leistungsangebot der Unternehmung veranlaßt.
Quelle: vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. 2, S. 139
- (144) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 655 ff., u.
vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. 2, S. 146 ff.
- (145) Vgl. dazu Bunkenburg, P.: S. 770

(146)



(147) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 125 ff.

(148) "Personal selling carries the main burden of persuading customers to buy industrial goods. This is because of the need for technical information about the product, because there are fewer customers to contact, and because of the shorter distribution channels involved, often with direct contact between producer and user."
Quelle: Rich, S.U.: S. 36

(149) Rich, S.U.: S. 36

(150) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 132

(151) Rich, S.U.: S. 36

(152) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 127

(153) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 129, u. Heinen, E.: Industrie-
betriebslehre, S. 675/676

Schliesslich wird die Rationalität bei Entscheidungsvorgängen allgemein überschätzt. Es kann kein Zweifel daran bestehen, daß jeder Mensch, der auf einem Sachgebiet Entscheidungen zu fällen hat, sich die Informationen zu verschaffen sucht, die ihm die Beurteilung der Sachlage ermöglichen. Selbst wenn er sich alle verfügbaren Informationen beschaffen würde - was angesichts der sich ständig verkomplizierenden Technik schier unmöglich ist -, ist damit das Problem der richtigen Bewertung der Informationen noch nicht gelöst.

So bleibt die Entscheidung letzten Endes ein Vertrauensakt, bei dem die Risiken durch Überprüfung einiger wesentlichen Fakten nur eingegrenzt werden."

Quelle: Bunkenburg, P.: S. 775

(154) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 131

(155) Vgl. dazu Hill, W.: Marketing, Bd. 2, S. 153

(156) Die Funktionen der Werbung
Vgl. dazu Kotler, P.: Marketing-Management, S. 649

(157) Ullrich, L.: S. 4/5
"Special sales promotion consists of special presentations, services, or devices used in conjunction with advertising

and personal selling. Common among these in industrial marketing are trade shows, demonstrations, contests and advertising novelties."
Quelle: Rich, S. U.: S. 37

- (158) Vgl. Ullrich, L.: S. 54
- (159) Vgl. Ullrich, L.: S. 105/106
- (160) Vgl. Ullrich, L.: S. 108/109
- (161) Vgl. Ullrich, L.: S. 106-108
- (162) Die Adaption des Dokumentationsmaterials an die Erfordernisse des jeweiligen Landes erfolgt meist durch den Absatzmittler selbst in Koordination mit dem Hersteller.
- (163) Mefa-Zürich, IFFA-Frankfurt, Eurocarne-Verona, MATIC-Paris, AMI-Chicago usw.
- (164) "Messen und Ausstellungen unterscheiden sich nicht grundsätzlich voneinander, wenn auch auf Messen das Schwergewicht beim Verkauf und auf Ausstellungen bei der Information liegt. So werden wir die Darstellung der Funktionalität auf beide Begriffe beziehen."
Quelle: Schwenzner, J.M.: S. 1480
- (165) Vgl. Schwenzner, J.M.: S. 1481/1482
- (166) Meffert, H.: Instrumente ..., S. 893

Die Öffentlichkeitsarbeit stellt durch ihre akquisitorische Wirkung auf die Gruppe der Kunden eine absatzpolitische Variable dar.
- (167) Vgl. Meffert, H.: Instrumente ..., S. 892
- (168) Vgl. Imhof, M.: S. 74/75
- (169) Vgl. Imhof, M.: S. 25
- (170) Die Preis-Elastizität der Nachfrage, vor allem nach komplexen Investitionsgütern, ist sehr gering und tendiert meist gegen Null.
Quelle: Pfeiffer, W.: S. 113
- (171) Vgl. Imhof, M.: S. 26
- (172) Vgl. Dichtl, E., Engelhardt, W.H.: S. 150
u. vgl. Imhof, M.: S. 74 ff
- (173) Vgl. Imhof, M.: S. 121/122

"Most firms follow other pricing objectives, chief among which are attainment of a target rate of return on capital

invested, stabilization of industry prices, meeting competition, and securing or retaining a particular market share.

The "Three Cs" or pricing: Customer demand, Competition and Costs. Besides the general strength of demand stemming from the state of the economy, customer demand considerations for a particular company also include the value of its product to different types of customers of different market-segments.

Competition generally sets a ceiling on the price the seller can ask.

Costs tend to set a floor to the price level.

There is also the question of which measure of costs is relevant to a particular pricing decision."

Quelle: Rich, S.U.: S. 33

(174) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, W.: S. 180

(175) Als Rechenverfahren unterscheiden wir die Kalkulation, basierend auf einer Vollkostenrechnung, und die Deckungsbeitragsrechnung (sowie die Grenzkostenrechnung).

Vgl. dazu: Imhof, M.: S. 37 ff.

(176) Vgl. Imhof, M.: S. 50 ff u. S. 290 ff

(177) Vgl. Angehrn, O.: S. 128

(178) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 116

(179) "An equipment purchase affects profit as a result of both, its initial cost and its effect on the cost and attractiveness of the end product.

...that industrial purchasers must be influenced by the effect of their acquisitions on the net profits of their companies and, in some cases, even on the financial structure of their firms."

Quelle: Hill, R., Alexander, R., Cross, J.: S. 49

Erfahrungsgemäss betragen die Einstandskosten des Rohmaterials Fleisch ca. 80 % und die Verarbeitungs-, Vertriebs- und Verwaltungskosten ca. 20 % der Selbstkosten der Fleischerzeugnisse.

(180) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 117

(181) "Costs of operation, repair, and maintenance, precise suitability for the job, ease of adjustment, speed and productivity of operation, and other similar considerations are fully important as, if not more important than, price in influencing patronage."

Quelle: Hill, R., Alexander, R., Cross, J.: S. 52

(182) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 117/118

(183) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 113

- (184) Vgl. Imhof, M.: S. 42
- (185) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 113
- (186) Sofern technisch möglich, werden billigere Materialien verwendet, ein kleineres Antriebsaggregat usw.
Des weiteren werden alle Dienstleistungen des Herstellers extra in Rechnung gestellt.
- (187) Vgl. Imhof, M.: S. 75-77
- (188) Vgl. Imhof, M.: S. 28 ff, S. 64 u. S. 76
- (189) Vgl. Imhof, M.: S. 75
- (190) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 180 u.
vgl. Imhof, M.: S. 61 ff
- (191) Vgl. Imhof, M.: S. 77
- (192) Vgl. Meffert, H.: Instrumente ..., S. 893
- (193) Vgl. Meffert, H.: Instrumente ..., S. 894
- (194) Vgl. Solc, Z.: S. 207
- (195) Vgl. Solc, Z.: S. 207
- (196) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 427
- (197) Vgl. Bidlingmaier, J.: S. 133
- (198) Vgl. Bidlingmaier, J.: S. 134/135

Neben den allgemeinen Organisationszielen wie Effektivität und Effizienz.

- (199) Vgl. Krulis-Randa, J.S.: Marketing-Logistik, S. 309
- (200) Vgl. Bidlingmaier, J.: S. 136
- (201) Vgl. Angehrn, O.: S. 228/229
- (202) "... the marketing department is the principle link between the firm and its customers. It follows that a customer-oriented marketing manager, ... should have an equal voice with those in charge of production, finance and other departments in shaping the company's mission as well as in formulating the strategy and policy to achieve it."
Quelle: Hill, R., Alexander, R., Cross, J.: S. 31
- (203) Vgl. Angehrn, O.: S. 230
- (204) Vgl. Bidlingmaier, J.: S. 137

- (205) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 428
- (206) Vgl. Biddingmaier, J.: S. 139
- (207) Vgl. Biddingmaier, J.: S. 142
- (208) Vgl. Biddingmaier, J.: S. 146
- (209) Vgl. Biddingmaier, J.: S. 147
- (210) Vgl. Biddingmaier, J.: S. 148
- (211) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 431

Anmerkungen
zum vierten Teil

Mitteleinsatz: Die Realisierung der Marketing-Strategien

- (1) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 7
- (2) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 176
- (3) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 6
- (4) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgüter-marketing, S. 1031
- (5) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgütermarketing, S. 165
- (6) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgüter-marketing, S. 1032
- (7) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgütermarketing, S. 165
- (8) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgüter-marketing, S. 1033
- (9) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgüter-marketing, S. 1033

"Policies sind das autorisierte Ergebnis einer politischen bzw. unternehmerischen Entscheidung, welche in einer relativ offenen Formulierung festhalten, in welcher Weise z.B. die Preis- und Produktgestaltung und Festlegung der Konditionen generell in Transaktionsepisoden zu erfolgen hat.

Prozeduren sind dagegen Verfahrensvorschriften, die für Ereignisse mit hoher Wiederholungswahrscheinlichkeit bereits relativ detailliert vorformuliert sind.

Programme sind die starrste und engste Form der Rahmenbedingungen und haben keinen Interpretationspielraum."
Quelle: Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgüter-marketing, S. 1037

- (10) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgüter-marketing, S. 1035
- (11) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing ..., S. 42

- (12) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 9
Auslösende (exogene) Ereignisse werden als stochastische Variable behandelt.
- (13) Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 9
Nicht einzelne strukturelle Merkmale des sozio-ökonomischen Feldes sind Potentiale, sondern ganze Konstellationen.
- (14) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 8
- (15) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 10/11
- (16) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing..., S. 43
- (17) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing..., S. 43
- (18) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing..., S. 43
u. vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgütermarketing, S. 1033
- (19) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 171
- (20) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgütermarketing, S. 1038
- (21) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 174
- (22) Vgl. Kirsch, W., Schneider, J.: S. 944
- (23) Vgl. dazu ausführlich: Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.; Kirsch, W., Kutschker, M., u. Kirsch, W., Schneider, J.
- (24) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing ..., S. 30
- (25) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing ..., S. 31
- (26) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing ..., S. 30 ff.
u. S. 56 ff., u. vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgütermarketing, S. 1029 ff
- (27) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgüter-Marketing, S. 1029
- (28) Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing ..., S. 32
- (29) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgüter-Marketing, S. 1030
- (30) Vgl. Häkansson, H., Östberg, C.: S. 118 ff

- (31) Vgl. Häkansson, H., Östberg, C. in Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 86
- (32) Der Interaktionsansatz von Häkansson, Östberg basiert auf einer dyadischen Betrachtungsweise der Interaktionsprozesse zwischen einer "buying firm" und einer "selling firm".
Quelle: Vgl. Häkansson, H., Östberg, C.: S. 120
- (33) Vgl. Häkansson, H., Östberg, C. in Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 87
u. vgl. Häkansson, H., Östberg, C.: S. 120 ff
- (34) Vgl. Häkansson, H., Östberg, C.: S. 116
- (35) Kirsch, Kutschker formulieren dazu die generelle Hypothese, dass mit zunehmender Komplexität der Entscheidungssituation die Entscheidungen über die relevanten Marketingparameter (Aktionsvariable) innerhalb der Transaktionsepisode getroffen werden und darüber hinaus Gegenstand von Verhandlungen sind.
Quelle: vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing ..., S. 39
- (36) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing..., S. 38
- (37) Vgl. Kirsch, W., Schneider, J.: S. 944
- (38) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 274
- (39) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 275
- (40) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 275
u. vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 616
- (41) Administrative Entscheidungsprozesse liegen vor, wenn die Beteiligten auf Basis von innerhalb der jeweiligen Organisation verbindlich akzeptierten Werten, Prioritäten und Richtlinien verhandeln. (Programme und Prozeduren als vorgegebene Rahmenbedingungen). Politische Entscheidungsprozesse liegen vor, wenn derartige verbindliche Wertprämissen fehlen oder aber in der konkreten Situation als nicht a priori relevant angesehen werden. (Policies, offene Entscheidungen).
Quelle: Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing ..., S. 39
- (42) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 7
u. vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing ..., S.37
- (43) Die Aufteilung stellt eine analytische Trennung dar.

- (44) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 15
u. vgl. Kirsch, W., Kutschker, M.: Das Marketing ..., S.37
- (45) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 14
- (46) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 14 ff
- (47) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 14/15
- (48) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 15
- (49) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 15
- (50) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 15/16
- (51) Gemäss den absatztheoretischen Ansätzen zum Investitions-
güter-Marketing, vgl. auch Engelhardt, W.H., Günter, B.:
S. 44
- (52) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 44
- (53) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 44
- (54) Vgl. Meffert, H.: Produktivgüter-Marketingforschung, S. 13
- (55) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 44/45
- (56) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 74
nach Webster/Wind.
- (57) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 156
- (58) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 160
- (59) Vgl. Pfeiffer, W., Bischof, P.: Investitionsgüter-
absatz, S. 924
- (60) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 144
nach Robinson, P.J., Fairs, C.W., Wind, Y. u. vgl.
Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 50 ff
- (61) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 69
nach Robinson, Faris und Wind.
- (62) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 145

Im Verlauf des Entscheidungsprozesses tritt von Phase
zu Phase eine zunehmende Bindung der Entscheider an in
früheren Phasen getroffene Entscheidungen auf (Creeping
Committment).
Quelle: Engelhardt, W.H., Backhaus, K., Günter, B.: S.157
- (63) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 145

- (64) Vgl. Müller-Hedrich, B.W.: S. 27

Dieser Katalog von möglichen Motiven und Zielen, die untereinander in vielfältigen Beziehungen stehen können, weist von Unternehmung zu Unternehmung eine unterschiedliche Ausprägung und Gewichtung auf.

- (65) Gröne, A.: S. 58

- (66) Vgl. Rühli, E.: Unternehmungsführung ... Bd. 2, S. 227

- (67) Vgl. Müller-Hedrich, B.W.: S. 30

- (68) Vgl. dazu Brand: Gliederung der am Einkaufsprozess beteiligten Personen nach ihren Funktions- bzw. Tätigkeitsfeldern in der Unternehmung (Brand 1972, S. 66 ff.), in: Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 41

- (69) Vgl. Gröne, A.: S. 41
u. vgl. Köhler, R.: S. 165

- (70) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S.160/161

- (71) Von der Fachrichtung her wird unterteilt in Metzger, Techniker und Kaufleute, wobei es sich zwangsläufig ergibt, dass jede Gruppe Kenntnisse über die anderen Aufgabenbereiche haben muss (technisch orientierte Kaufleute, kaufmännisch orientierte Techniker usw.).

- (72) Je nach Organisationsstruktur und Unternehmungsgrösse betrifft dies in der fleischverarbeitenden Industrie neben den Fachleuten aus der Produktion - meist Metzger bzw. Metzgermeister - auch die Lebensmitteltechnologien.

- (73) Je nach Organisationsstruktur und Unternehmungsgrösse wird diese Aufgabe von der Geschäftsleitung oder den betroffenen Teilbereichen wahrgenommen.

- (74) Vgl. Arbeitskreis Marketing..., S. 763

- (75) Vgl. Arbeitskreis Marketing..., S. 763

- (76) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 52
u. vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 46

- (77) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 147

- (78) Vgl. Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H.: S. 57 ff.

- (79) "Die Risikoempfindung im Beschaffungsentscheidungsprozess ist abhängig von den beiden Komponenten "Unsicherheit" im Rahmen der Beschaffungsentscheidung und den möglichen "Konsequenzen" der Entscheidung."
Quelle: Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 150

- (80) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 51 ff.
- (81) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 48
- (82) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 781
- (83) Vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 782
- (84) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 138
- (85) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 138
- (86) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 40,
vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 39
u. vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 142
nach Webster/Wind.
- (87) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 138
- (88) Vgl. Gröne, A.: S. 105 ff.
- (89) Vgl. Gröne, A.: S. 109
- (90) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 127
- (91) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 131
nach Witte.
- (92) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 131 ff.
u. vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 42
- (93) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 67/68
Die Vor- und Nachteile der Bezugskonzentration bzw.
Aufteilung nach Bailly/Farmer.
- (94) Vgl. Gröne, A.: S. 58
- (95) Vgl. Scheuch, F.: Investitionsgüter-Marketing, S. 153
- (96) Vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. 2, S. 150
- (97) Vgl. Bunkenburg, P.: S. 770 ff, insbes. S. 774
- (98) Zusammenhang zwischen den Kommunikationsaktivitäten eines
Herstellers und ihrer Bedeutung innerhalb der einzelnen
Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses.
Vgl. dazu das Beispiel IBM (Einführung eines neuen Pro-
duktes für den Bankensektor), in:
Ullrich, L.: S. 117 ff nach
Otteson/Panschar/Patterson u. vgl.
Kotler, P.: Marketing-Management, S. 649
- (99) Vgl. dazu Ullrich, L. S. 120

- (100) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 121
- (101) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 121
- (102) Vgl. Pfeiffer, W., Bischof, P.: Marktwiderstände..., S.64
- (103) Vgl. Kirsch, W. Kutschker, M, Lutschewitz, H.: S. 78
nach Hughes.
- (104) Vgl. Bunkenburg, P. : S 774,
u. vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 124
- (105) Der Aufbau stabiler Lieferantenbeziehungen, verstanden
als längerfristige Investitionsgüterhersteller-Verwender-
Beziehung, geht über den reinen Wiederholungskauf hinaus.
Über die Wiederholung des Kaufs beim gleichen Hersteller
hinaus empfindet der Verwender ein grosses Mass an Zu-
friedenheit, das Übereinstimmung und innere Bindung zum
Hersteller bewirkt (Lieferantentreue, psychologische
Dimension).
Quelle: vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 64
nach Jarvis, Wilcox.
- (106) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 124: Die Kriterien
der Anfragenselektion durch einen Anbieter.
- (107) - Die Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums,
- die Identifikation der Rollenstruktur (opinion leader)
- der Fach- und Machtpromotoren (Sachverständnis, Ent-
scheidungsbefugnis) sowie
- der persönlichen Merkmale der Beteiligten.
- (108) Vgl. dazu Gmünden, H.G.: S. 22 ff.
- (109) Vgl. Gmünden, H.G.: S. 21
- (110) Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 123
- (111) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 126
- (112) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 127 ff.
- (113) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 27
- (114) Insofern kann der Interaktionsprozess in eine Problem-
lösungsinteraktion und eine Konflikthandhabungsinter-
aktion unterteilt werden.
Vgl. dazu: Gmünden, H.G.: S. 26
- (115) Die situativen Einflussfaktoren werden hier nicht weiter-
verfolgt (z.B. Herkunftsland, Wechselkurse etc.)
- (116) Vgl. Gröne, A.: S. 144

- (117) Vgl. Gröne, A.: S. 145
- (118) Gröne, A.: S. 145, nach Trommsdorff, V.
- (119) Gröne, A.: S. 145
- (120) Gröne, A.: S. 146
- (121) Vgl. Gröne, A.: S. 154
- (122) Die Unterteilung in Produktgruppen- und Unternehmungs-
image erfolgt aus analytischen Gründen. Ein Hersteller
wird in der individuellen Vorstellung immer mit seinem
Leistungsprogramm, bzw. eine Produktgruppe mit der Her-
stellerunternehmung verbunden.
- (123) Vgl. Gröne, A.: S. 156 ff.
- (124) In Korrelation mit der Qualität des Leistungsprogramms
einer Unternehmung sowie den dazugehörigen Dienst-
leistungen resultiert die "reputation" (Ruf) und "relia-
bility" (Zuverlässigkeit) einer Herstellungunternehmung.
Vgl. Rich, S.U.: S. 30
- (125) Vgl. Pfeiffer, W., Bischof, P.: Marktwiderstände..., S. 65
- (126) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 27, u. vgl.
Pfeiffer, W., Bischof, P.: Marktwiderstände..., S. 67
- (127) Pfeiffer, W., Bischof, P.: Marktwiderstände ..., S. 66/67
D.h. relativ schwer monetär zu bewerten sind.
- (128) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 28/29, u. vgl. Pfeiffer, W.,
Bischof, P.: Marktwiderstände ..., S. 67
- (129) Vgl. Pfeiffer, W., Bischof, P.: Marktwiderstände..., S. 68
- (130) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 30 ff
- (131) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 31 ff
- (132) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 32 ff
- (133) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 33 ff
- (134) Vgl. Pfeiffer, W., Bischof, P.: Investitionsgüter-
absatz, S. 930
- (135) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 35
- (136) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 36
- (137) Vgl. Pfeiffer, W.: S. 36

- (138) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 143
- (139) Vgl. Engelhardt, W.H., Günter, B.: S. 143
- (140) Vgl. Webster, F.E.: S. 23
- (141) Vgl. Häkansson, H., Östberg, C.: S. 118
- (142) Vgl. Häkansson, H., Östberg, C.: S. 113 ff
u. vgl. Häkansson, H., et al., S. 81 ff
- (143) Vgl. Häkansson, H., Östberg, C.: S. 121
nach Pugh, D.S., et al.:
In den Ausprägungen "high", "moderate", "low".
- (144) Häkansson, H., Östberg, C.: S. 122
- (145) Häkansson, H., Östberg, C.: S. 122
- (146) Häkansson, H., Östberg, C.: S. 121
- (147) Häkansson, H., Östberg, C.: S. 122
- (148) Häkannson, H., Östberg, C.: S. 121
- (149) Vgl. dazu Kirsch, W., Kutschker, M.: Investitionsgüter-
marketing, S. 1040

Anmerkungen
zum fünften Teil

Erfassung und Bewertung der Resultate

- (1) vgl. Heinen, E.: Industriebetriebslehre, S. 502
- (2) Kotler, P.: Marketing-Management, S. 742
- (3) Vgl. Hill, W.: Marketing, Bd. 1, S. 26
- (4) Vgl. Gablers Wirtschaftslexikon, S. 956/957
- (5) Vgl. Gablers Wirtschaftslexikon, S. 956/957
- (6) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 767
Vgl. auch: Kühn, R.: S. 200
- (7) Kuhn, R.: S. 200
- (8) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 767 ff.
- (9) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 771
- (10) Vgl. Kühn, R.: S. 199
- (11) Kühn, R.: S. 201
- (12) Kühn, R.: S. 201
- (13) Kühn, R.: S. 203
- (14) Vgl. Kühn, R.: S. 204/205
- (15) Vgl. Kühn, R.: S. 207
- (16) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 751
- (17) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 751
- (18) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 752
- (19) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 752-756
u. vgl. Angehrn, O.: S. 291
- (20) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 756/757
- (21) Vgl. dazu Kotler, P.: Marketing-Management, S. 760/761
- (22) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 762
- (23) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 748

(24) Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management, S. 749/750

(25) Vgl. Kühn, R.: S. 202

T A B E L L E N V E R Z E I C H N I S

<u>Nummer</u>	<u>Tabellenbezeichnung</u>
1	Ausgaben für Nahrungsmittel
2	Die 25 wichtigsten Nahrungsmittel im Gesamttotal (absolut), sämtliche Haushaltungen, 1975
3	Zusammensetzung der Ausgaben für Fleischwaren, Fische und Meeresfrüchte nach Einkommen (absolut), sämtliche Haushaltungen, 1975
4	Durchschnittlicher Fleischverbrauch pro Kopf der Bevölkerung in kg, 1975 bis 1980
5	Verbrauch je Kopf nach Fleischarten in kg 1980 bis 1982
6	Herkunft der einzelnen Fleischarten in Prozent
7	Gesamtwert der Ein- und Ausfuhr landwirtschaftlicher Erzeugnisse, 1979 und 1980, in Mio. Fr.
8	Anzahl Unternehmungen, Arbeitsstätten und Beschäftigte der einzelnen Wirtschaftsarten, 1975
9	Umsatz, Vorleistung, approximative Brutto-Wertschöpfung und Personalaufwand der einzelnen Wirtschaftsklassen, 1975
10	Anzahl Unternehmungen, Vollbeschäftigte und Umsätze der Wirtschaftsklasse 211 nach Grössenklassen und Rechtsform, 1975 Anzahl Unternehmungen, Vollbeschäftigte und Umsätze der Wirtschaftsklasse 21 nach Grössenklassen und Rechtsform, 1975
11	Betriebe nach Betriebsgrößenklassen, 1981
12	Umsatz, Vorleistung, approximative Brutto-Wertschöpfung und Personalaufwand, nach Wirtschaftsarten, 1975
13	Anzahl Unternehmungen, Arbeitsstätten und Beschäftigte nach Wirtschaftsarten, 1975
14	Anzahl Betriebe und Beschäftigte nach Wirtschaftsarten und Betriebsgrößenklassen, 1981

W I R T S C H A F T S K L A S S E N S C H L Ü S S E L

Eidgenössische Betriebszählung, 1975
vom Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA)

21 Nahrungsmittelindustrie

- 211 Fleisch, -waren, -konserven
- 2111 Schlachthöfe, Schlachtereien
- 2112 Metzgerei, Würsterei, mit Laden
- 2113 Metzgerei, Würsterei, ohne Laden
- 2114 Metzgerei im Detailgeschäft
- 2115 Metzgerei mit Restaurant
- 2116 Fleischkonserven

35 Maschinen, Apparate, Fahrzeugbau

- 351/352 Allgemeiner Maschinen-, Apparatebau
- 3521 Sonstiger Maschinen-, Apparatebau, ohne Schwerpunkt
- 3522 Allgemeiner Maschinenbau, verschiedener Art, ohne Schwerpunkt

Industriestatistik, September 1981 und 1980
vom Bundesamt für Statistik

20 Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln

- 200 Fleisch
- 2001 Schlachthäuser
- 2002 Metzgerei, Würsterei
- 2006 Fleischkonserven

- 35 Maschinen, Apparate
- 3501 Maschinen, Apparate, verschiedener Art
- 3511 Übrige Maschinen, Apparate, Instrumente

Tabelle 1

Ausgaben für Nahrungsmittel

Von den Ausgaben für Nahrungsmittel entfielen im Jahr 1978 in Prozenten auf:

Frische Milch	0,4	Zwiebeln u. Knoblauch	0,2
Pasteurisierte Milch	4,7	Rüben, and. Wurzelgemüse	0,6
And. Milch u. Rahm	4,2	Kohl, Kohlrabi, Kabis	0,5
Butter	2,1	Bohnen u. Erbsen	0,4
Käse	6,0	Salate u. Gurken	1,7
Eier	1,7	And. Gemüse	2,0
		Dörrgemüse	0,1
		Gemüsekons., tiefg. Gemüse	1,6
Rindfleisch	5,1		
Kalbfleisch	1,7		
Schweinefleisch	7,1	Obst	4,0
Kaninchen	0,2	Obst- u. Fruchtkons.	0,4
Geflügel	1,3	Südfrüchte	1,9
And. Fleisch, Innereien	2,5	Gedörrte Südfrüchte	0,1
Wurstwaren	5,4	Schalenfrüchte	0,5
Fische, Fischkonserven	2,8	Tiefg. Beeren u. Früchte	0,1
	26,1		
		Konfitüren	0,4
		Bienenhonig	0,4
Brot	3,2	Zucker	0,5
Feingebäck	6,3	Kakao u. kakaohalt. Nährm.	0,6
Mehl u. Griess	0,2	Schokolade	2,3
Mais, Reis, Hafer, Gerste	0,3		
Übrige Mehle	0,4	Suppenpräparate	0,5
Teigwaren	0,5	Salz u. Gewürze	1,6
		Kaffee u. Surrogate	1,6
Speiseöl	0,7	lösl. Kaffeepulver	0,9
Pflanzenfette, Margarine	0,7	Tee u. Surrogate	0,3
		auswärts eing. Mahlzeiten	14,4
		Küchenfert. Nahrungsmitt.	2,0
Kartoffeln	0,9	and. Ausg. f. Nahrung	2,3

Quelle: Wissenswertes über das Nahrungsmittel Fleisch,
hrsg. v. Schweiz. Viehproduzenten-Verband u.
Verband Schweizer Metzgermeister, S. 27, Erheb. d. BIGA.

Tabelle 2

Die 25 wichtigsten Nahrungsmittel im Gesamttotal (absolut),
sämtliche Haushaltungen (1975)

Rang	Artikel	in Fr. pro Pers.	in % der Nahrungsm.Ausg.
1	Ausw. Mahlzeiten	257	13,3
2	Schweinefleisch	132	6,8
3	Feingebäck	119	6,2
4	Wurstwaren	114	5,9
5	Käse	109	5,6
6	Pasteurisierte Milch	97	5,0
7	Rindfleisch	95	4,9
8	Brot	65	3,4
9	Schokolade	41	2,1
10	Südfrüchte	41	2,1
11	andere Gemüse	41	2,1
12	Joghurt	39	2,0
13	Küchenfert. Nahrungsm.	38	2,0
14	Kernobst	38	2,0
15	Eier	35	1,8
16	Gewürze u. Salz	34	1,8
17	Salate u. Gurken	32	1,7
18	Rahm, Kaffeerahm	31	1,6
19	Kalbfleisch	30	1,6
20	Gemüsekonserven	27	1,4
21	Geflügel	26	1,3
22	Kochbutter	26	1,3
23	anderes Fleisch	22	1,1
24	Kaffee u. Surrogate	22	1,1
25	Tafelbutter	22	1,1
26	Beeren	21	1,1
Total (1-26)		1554	80,3
Total (2-26)		1297	67,0

Quelle: Haushaltsrechnungen von Unselbstständigerwerbenden
im Jahre 1975, Sonderheft Nr. 92 der Volkswirtschaft,
1979, S. 167, Tab. 76; S. 176, Tab. 85; S. 177, Tab. 86.

Tabelle 3

Zusammensetzung der Ausgaben für Fleischwaren, Fische und Meeresfrüchte nach Einkommen (absolut und relativ) sämtliche Haushalte, 1975

Artikel	in Fr. pro Haushalt	in Fr. pro Person	in Prozent
Rindfleisch	331	95	4,9
Kalbfleisch	106	30	1,6
Schweinefleisch	464	132	6,8
Schaf- u. Ziegenfleisch	21	6	0,3
Pferdefleisch	12	3	0,2
Kaninchenfleisch	19	5	0,3
Geflügel	90	26	1,3
Büchsenfleisch	16	4	0,2
Anderes Fleisch	79	22	1,2
Eingeweide	32	9	0,5
Wurstwaren	400	114	5,9
Frische Fische	25	7	0,4
Fischkonserven	29	8	0,4
Tiefgekühlte Fische	37	11	0,5
Fleischwaren, Fische und Meeresfrüchte *	Total: 1660	473	24,5

* = Infolge Auf- bzw. Abrundungen weicht die Summe der Einzelpositionen vereinzelt leicht vom ausgewiesenen Total ab.

Quelle: Haushaltsrechnungen von Unselbstständigerwerbenden im Jahre 1975, Sonderheft Nr. 92 der Volkswirtschaft, 1979, S. 141, Tab. 65, u. S. 142, Tab. 66.

Tabelle 4

Durchschnittlicher Fleischverbrauch pro Kopf der
Bevölkerung in den Jahren 1975 bis 1980 (in kg).

	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Schweinefleisch	36,214	38,174	40,677	40,640	40,847	43,037
Kuh-, Stierfleisch,) Rind-, Ochsenfleisch)	18,721	18,980	19,457	19,413	18,951	20,886
Kalbfleisch	5,601	5,732	6,063	6,181	6,306	6,318
Pferdefleisch	0,535	0,616	0,611	0,652	0,680	0,645
Schafffleisch	0,984	1,031	1,137	1,103	1,177	1,270
Ziegenfleisch	0,104	0,119	0,122	0,121	0,157	0,151
Einfuhr v. Fleisch und Fleischwaren *	0,907	0,996	1,026	1,102	1,121	1,078
Geflügel, Wildbret, Kaninchen	7,621	8,286	8,300	8,238	8,875	9,323
Fische, Schalentiere u. Kons.	4,601	4,856	5,310	5,427	5,732	6,219
Total	75,288	78,790	82,703	82,877	83,846	88,927

* = Inbegriffen Hausschlachtungen

Quelle: Statistisches Jahrbuch der Schweiz, 1981, S. 125.

Tabelle 5

Verbrauch je Kopf nach Fleischarten

Fleisch u. Fleischwaren von	1980		1981		1982	
	in kg	in %	in kg	in %	in kg	in %
Schweinen	43,037	48,40	42,802	48,34	43,718	49,31
Rindvieh	20,886	23,49	21,174	23,91	20,472	23,09
Kälbern	6,318	7,10	6,024	6,80	5,901	6,66
Einfuhr v. Fleischwaren	1,078	1,21	1,026	1,16	0,998	1,13
Pferden	0,645	0,72	0,641	0,72	0,624	0,70
Schafen	1,270	1,43	1,264	1,43	1,326	1,50
Ziegen	0,151	0,17	0,134	0,15	0,148	0,17
Schlachttieren	73,385	82,52	73,065	82,51	73,187	82,56
Geflügel	7,862	8,84	7,962	8,99	7,865	8,87
Fischen usw., Fleisch	3,670	4,13	3,758	4,25	3,913	4,41
Konserven	2,549	2,87	2,390	2,70	2,334	2,63
Wildbret u. Kaninchen	1,461	1,64	1,375	1,55	1,351	1,53
Total Geflügel, Fische, Wildbret u. Kaninchen	15,542	17,48	15,485	17,49	15,463	17,44
Gesamt Total	88,927	100,00	88,550	100,0	88,650	100,0

Quelle: Verband Schweizer Metzgermeister, Bericht für das Jahr 1981,
S. 49; Bericht für das Jahr 1982, S. 55.

Tabelle 6

Herkunft der einzelnen Fleischarten in Prozent.

	1980	1981	1982
Inland			
Fleisch v. Schlachttieren	78,01	75,36	77,72
Geflügel	4,0	4,22	4,20
Wildbret u. Kaninchen	0,64	0,65	0,63
Fische	0,77	0,77	0,76
Total Inland	83,42	81,00	83,31
Total Inland in 1000 t	479,12	466,08	484,78
Ausland			
Fleisch v.im Inland geschl. Tieren	0,14	0,22	0,17
Fleisch u. Fleischw.v.Schlachttieren	4,37	6,93	4,66
Geflügel	4,84	4,77	4,68
Wildbret u. Kaninchen	1,00	0,91	0,90
Fische, Krusten- u. Weichtiere	3,36	3,47	3,65
Konserven u. and.Fleischw. v.Fischen	2,87	2,70	2,63
Total Ausland	16,58	19,00	16,69
Total Ausland in 1000 t	95,23	109,31	97,15
Gesamt Total	100,00	100,00	100,00
Gesamt Total in 1000 t	574,35	575,40	581,93

Quelle: Verband Schweizer Metzgermeister, Bericht für das Jahr 1981, S. 50; und 1982, S. 56.

Tabelle 7

Gesamtwert der Ein- u. Ausfuhr landwirtschaftlicher
Erzeugnisse 1979 und 1980 in Mio. Fr.- hier: Fleisch.

Produkte	Einfuhr		Ausfuhr	
	1979	1980	1979	1980
Lebende Tiere	28	32	22	35
Fleisch	272	295	7	16
Fische, Krebs-u.Weichtiere	140	162	3	2
Milch, M.Erz.,Eier, Honig	214	267	472	510
Tierische Fette	5	5	5	5
Fleischwaren usw.	179	205	6	5
Häute u. Felle	33	22	83	63
Schafwolle	33	42	4	4
Andere tierische Produkte	<u>112</u>	<u>113</u>	<u>14</u>	<u>17</u>
Tierische Produkte, Total	1016	1143	616	657

Quelle: Statistische Erhebungen und Schätzungen über Landwirtschaft
und Ernährung, hrsg. v. Schweizerischen Bauernsekretariat,
1980, S. 99.

Tabelle 8

Anzahl Unternehmungen, Arbeitsstätten und Beschäftigte der einzelnen Wirtschaftsarten, 1975.

Wirtschafts- arten	Unternehmungen im ganzen	in %	Vollbeschäftigte in %
21	10 702	100,0	91 389
211	3 310	31,0=100,0	23 466
2111	42	1,3	2 178
2112	2 895	87,5	15 807
2113	187	5,6	4 312
2115	183	5,5	949
2116	3	0,1	220

Wirtschafts- arten	Arbeitsstätten im ganzen	in %	Beschäftigte in %
21	12 143	100,0	92 845
211	4 079	33,6=100,0	24 832
2111	105	2,6	2 556
2112	3 369	82,6	14 769
2113	235	5,8	5 616
2114	183	4,5	733
2115	183	4,5	941
2116	4	0,1	217

Wirtschafts- arten	Durchschnittliche pro Unternehmung	Beschäftigtenanzahl pro Arbeitsstätte
21	9	8
211	7	6
2111	52	24
2112	5	4
2113	23	24
2114	-	4
2115	5	5
2116	73	54

Quelle: Eidgenössische Betriebszählung 1975

Tabelle 9

Umsatz, Vorleistungen, approximative Brutto-Wertschöpfung und Personalaufwand der einzelnen Wirtschaftsklassen, 1975.

Wirtschafts- arten	Umsatz in 1000 Fr.	in %	Vorleistungen in 1000 Fr.
21	18 194 164	100,0	14 178 295
211	5 022 068	27,6=100,0	4 162 707
2112	2 742 726	54,6	2 207 409
2113	1 473 108	29,3	1 225 447
2115	74 623	1,5	57 134

Wirtschafts- arten	approx. Brutto-Wertschöpfung in 1000 Fr.	in %
21	4 015 867	100,0
211	859 361	21,4= 100,0
2112	535 316	62,3
2113	187 660	21,8
2115	17 489	2,0

Wirtschafts- arten	Personalaufwand in 1000 Fr.	approx. Brutto-Wertschöpf. pro Vollbeschäftigtem in 1000 Fr.
21	2 387 129	44,6
211	554 178	37,0
2112	327 448	
2113	130 235	

Quelle: Eidgenössische Betriebszählung 1975.

Tabelle 10

Wirtschaftsklasse 21 und Wirtschaftsgruppe 211, nach Grössenklassen
Einzelfirmen, Personengesellschaften, AG, GmbH, Genossenschaften

<u>21</u>						
Anzahl	Unternehmungen	Vollbeschäft.		Umsätze		
Beschäft.	im ganzen	in %	in %	in 1000 Fr.		
1 - 9	9 648	88,3	35 311	36,4	4 589 828	
10 - 49	1 074	9,8	19 217	19,8	2 933 052	
50 - 99	102	0,9	6 993	7,3	1 963 417	
100 - 199	57	0,5	7 603	7,8	1 981 544	
200 - 499	34	0,3	10 969	11,3	2 844 844	
500 u. mehr	15	0,2	16 924	17,4	3 730 238	
Total	10 930	100,0	97 017	100,0	18 042 923	

<u>211</u>						
Anzahl	Unternehmungen	Vollbeschäftigte		Umsätze		
Beschäft.	im ganzen	in %	in %	in 1000 Fr.		
1 - 9	3 005	89,8	11 244	45,6	1 661 288	
10 - 49	299	8,9	5 196	21,1	1 111 212	
50 - 99	26	0,8	1 812	7,4	771 945	
100 - 199	7	0,2	913	3,7	208 071	
200 - 499	8	0,2	2 404	9,7	474 005	
500 u. mehr	2	0,1	3 081	12,5		
Total	3 347	100,0	24 650	100,0	4 226 521	

Quelle: Eidgenössische Betriebszählung 1975.

Tabelle 11

Betriebe nach Betriebsgrößenklassen, 1981.

Größenklasse	20				200	
Anzahl Beschäft.	im ganzen	in %	Beschäft.in %	im ganzen	in %	
1 - 49	275	54,9	6 122 13,6	48	49,4	
50 - 499	213	42,5	29 328 65,1	47	48,6	
500 u. mehr	13	2,6	9 603 21,3	2	2,1	
Total	501	100,0	45 053 100,0	97	100,0	

Anzahl Betriebe und Beschäftigte nach Betriebsarten

Wirtsch. Betriebe			Beschäftigte		mittl.
arten	im ganzen	in %	in %		Besch.Zahl
20	501	100,0	45 053	100,0	90
200	97	19,4=100,0	9 450	21,0=100,0	98
2001	21	21,6	1 282	13,6	61
2002	74	76,3	8 053	85,2	109
2006	2	2,1	115	1,2	115

Quelle: Industriestatistik 1982

Tabelle 12

Umsatz, Vorleistung, approximative Brutto-Wertschöpfung und Personalaufwand nach Wirtschaftsarten, 1975.

Wirtschafts- arten	Unternehmungen mit		Total
	1 - 9	10 u. mehr Beschäft.	

Umsatz in 1000 Fr.

35	1 028 491	24 541 976	25 570 467
351/352	398 357	12 717 175	
3521	159 416	2 476 170	
3522	135 771	608 447	

Vorleistungen in 1000 Fr.

35	601 193	12 732 242	13 333 435
351/52	232 374	6 870 779	
3521	99 120	1 295 532	
3522	68 507	3 422 822	

Approx. Brutto-Wertschöpfung in 1000 Fr.

35	427 298	11 809 734	12 237 032
351/352	165 983	5 846 396	
3521	60 295	1 180 638	
3522	67 264	2 661 653	

Personalaufwand in 1000 Fr.

35	238 135	8 935 549	9 173 684
351/352	97 743	4 438 683	
3521	36 475	949 441	
3522	40 327	1 711 629	

Approx. Brutto-Wertschöpfung pro Vollbeschäftigten in 1000 Fr.

Wirtschafts- art	Unternehmen mit		Unternehmen mit	
	1 - 9 Beschäft.		10 u. mehr Beschäft.	
	Einzelfirma	AG	Einzelfirma	AG
35	38,8	47,0	46,5	47,8
351/352	37,9	47,4	48,0	50,6
3521	36,5	45,3	46,5	50,8
3522	38,8	46,4	47,2	57,1

Quelle: Eidgenössische Betriebszählung 1975.

Tabelle 13

Wirtschaftsart Unternehmungen Beschäftigte
im ganzen

35	4644	253237
351/352	1884	118175
3521	641	24431
3522	689	47962

Unternehmungen nach Grössekl. Anzahl Beschäft.	W i r t s s c h a f t s a r t e n			
	35	351/352	3521	3522
	Untern. Beschäft.	Untern. Beschäft.	Untern. Beschäft.	Untern. Beschäft.
1 - 9	2837	9796	1031	3833
			376	1419
				422
10 - 49	1176	25357	539	11998
			181	4065
				175
50 - 99	255	17775	123	8429
			42	2901
				31
100 - 199	173	24426	86	11991
			24	3364
				30
200 - 499	126	40201	65	21094
			12	4127
				16
500 - 999	42	29283	25	17377
			3	1800
				10
1000 u. mehr	35	106399	15	43453
			3	6755
				5
T o t a l	4644	253237	1884	118175
			641	24431
				689
				47962

Arbeitsstätten nach Grössekl. Anzahl Beschäft.	351/352			
	35	351/352	3521	3522
	Arbeitsst. Beschäft.	Arbeitsst. Beschäft.	Arbeitsst. Beschäft.	Arbeitsst. Beschäft.
1 - 9	3522	12205	1245	4562
			474	1779
				458
10 - 49	1473	31894	653	14458
			228	5142
				153
50 - 99	325	22514	150	10510
			48	3427
				33
100 - 199	206	28777	92	12939
			24	3379
				32
200 - 499	158	49528	81	25629
			11	3748
				22
500 - 999	47	34849	23	17140
			2	1097
				9
1000 u. mehr	37	74448	20	36379
			3	5459
				5
T o t a l	5768	254215	2264	121617
			790	24031
				752
				38490

Quelle: Eidgenössische Betriebszählung 1975.

Tabelle 14

Anzahl Betriebe und Beschäftigte nach Wirtschaftsarten und Betriebsgrößenklassen, 1981.

Wirtschafts- arten	Anzahl Betriebe	Anzahl Beschäftigte
35	1 764	237 273
350	1 620	220 484
3501	266	42 437
3511	699	99 254

Anzahl Beschäftigte	Anzahl Betriebe Wirtschaftsgruppe	
	35	350
1 - 9	105	97
10 - 49	886	814
50 - 99	329	301
100 - 199	205	186
200 - 499	151	141
500 - 999	50	46
1000 u. mehr	38	35
Total Betriebe	1 764	1 620

Betriebsgrößenklasse Anzahl Beschäft.	Betriebe im ganzen	in %	Beschäftigte in %
1 - 49	991	56,2	22 776 9,6
100 - 499	685	38,8	97 347 41,0
500 u. mehr	88	5,0	117 150 49,4
Total	1 764	100,0	237 273 100,0

Quelle: Industriestatistik 1982.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- A L B A C H, Horst: Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: ZfB 48, 1978, S. 702 ff.
- A N D R E A E, Clemens-August: Mittelstand, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg. v. Bruno Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 1488 ff.
- A N G E H R N, Otto: System des Marketing, Bern und Stuttgart 1973
- A N T E, Bruno: Marketing in der Investitionsgüterindustrie, in: Marketing Enzyklopädie, 1974, Bd. 2, S. 437 ff.
- A R B E I T S K R E I S, Marketing in der Investitionsgüter-Industrie der Schmalenbach-Gesellschaft: Systems Selling, in: ZfbF, 1975, S. 757 ff.
- A R M, Hans Rudolf: Ansatz zu einer integrierten Erfolgskontrolle von Verkaufsaktionen im Bereich der Markenartikel, Diss. Zürich 1978
- A U T O R E N K O L L E K T I V : Fleischverarbeitung
6. Aufl., Leipzig 1982
- B A C K H A U S, Klaus und S I M O N, Wolfgang: Indikatorprognosen im Investitionsgüter-Marketing, in:
Die Betriebswirtschaft, 41, 1981, Heft 3, S. 419 ff.
- B I D L I N G M A I E R, Johannes: Marketingorganisation, in:
Die Unternehmung, 1973, Heft 3, S. 133 ff.

- B L O I S, K.J.: Problems in Applying Organizational Theory to Industrial Marketing, in: IMM, 1977, S. 273 ff.
- B Ö C K E R, Franz: Quantitative Marketing-Modelle, in: WiSt, 1974, Heft 8, S. 357 ff.
- B Ö C K E R, Franz: Zur Akzeptanz formaler Entscheidungsmodelle im Marketing, in: WiSt, 1977, Heft 7, S. 305 ff.
- B O R S C H B E R G, Edwin: Die absatzwirtschaftliche Qualitätspolitik in neuer Sicht, in: Die Unternehmung, 1969, Heft 4, S. 241 ff.
- B O R S C H B E R G, Edwin: Diversifikation - risikoreiche Wachstumsstrategie?, in: Die Unternehmung, 1977, Heft 1, S. 21 ff.
- B R E N D L, Erich: Investitionsgüter - Neuer Markt für Marketing, in: Plus, 1970, Heft 3, S. 19 ff.
- B U N K E N B U R G, Peter: Werbung für Investitionsgüter, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 3, 1974, S. 769 ff.
- C O P U L S K Y, William: Strategies in Industrial Marketing, in: IMM, 1976, S. 23 ff.
- C O R E Y, Raymond: Industrial Marketing, Cases and Concepts, Englewood Cliffs, N.J., 1962
- D I C H T L, Erwin: Die Marktsegmentierung als Voraussetzung differenzierter Marktbearbeitung, in: WiSt, 1974, Heft 3, S. 97 ff.
- D I C H T L, Erwin: Die Bildung von Konsumententypen als Grundlage der Marktsegmentierung, in: WiSt, 1974, Heft 2, S. 54 ff.

- D I C H T L, Erwin: Ansatzpunkte zur Messung der Bedürfnisbefriedigung. Ein Problemaufriss, in: Die Unternehmung, 1975, Heft 1, S. 1 ff.
- D I C H T L, Erwin und E N G E L H A R D T, Werner Hans: Investitionsgütermarketing, in: WiSt, 1980, Heft 4, S. 145 ff.
- D I L L E R, Hermann: Marketing-Informationssysteme, in: WiSt, 1976, Heft 3, S. 97 ff.
- D O R N, Dietmar: Marktformen, in: Marketing Enzyklopädie, 1974, Bd. 2, S. 691 ff.
- E N G E L H A R D T, Werner Hans: Erlösplanung und Erlöskontrolle als Instrument der Absatzpolitik, in: ZfbF, Sonderheft 6, 1977, S. 10 ff.
- E N G E L H A R D T, Werner Hans, B A C K H A U S, Klaus und G Ü N T E R, Bernd: Investitionsgüter-Marketing. Eine kritische Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung, in: ZfbF 47, 1977,, S. 153 ff.
- E N G E L H A R D T, Werner Hans und G Ü N T E R, Bernd: Investitionsgütermarketing, Stuttgart usw., 1981
- F A L K E N H A N, Horst-Günther u.a.: Marketing im nächsten Jahrzehnt, Teil II, in: Marketing ZfP, 1980, Heft 2, S. 81 ff.
- F I S C H E R, A.: Unterlagen zu den Vorlesungen:
"Qualitätsbeeinflussung tierischer Rohware" und
"Spezielle Lebensmitteltechnologie des Haushalts"
für Haushaltswissenschaftler aus dem Fachgebiet Fleischtechnologie, Universität Hohenheim, Institut für Lebensmitteltechnologie, Sommersemester 1984.

- F O P P, Leonhard: Marktsegmentierung: Heute notwendiger denn je, in: VuM, S. 11 ff.
- F R A N K, Robert: Marktsättigung und Absatzpotential, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 2, 1974, S. 797 ff.
- F R A N Z E N, G.: Marktforschung für Investitionsgüter, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 2, 1974, S. 723 ff.
- F R E T E R, Hermann: Mittelstandsforschung in Bayreuth, in: Marketing ZfP, 1981, Heft 3, S. 207 ff.
- G A E N S L E N, Frieder: Der Zielkonflikt zwischen Produktion und Absatz, in: WiSt, 1975, Heft 9, S. 407 ff.
- G E I G E S, Lukas A.: Betriebswirtschaftliche Voraussetzungen und Möglichkeiten der Marktforschung im Klein- und Mittelbetrieb, in: Die Unternehmung, 1969, Heft 3, S. 201 ff.
- G M Ü N D E N, Hans Georg: Effiziente Interaktionsstrategien im Investitionsgütermarketing, in: Marketing ZfP, 1980, Heft 1, S. 21 ff.
- G R A F, Hans-Michael: Skriptum Investition, Entscheidung, Planung, Rechnung, 2. Aufl., München 1976
- G R A F E R S, Hans-Wilfried: Investitionsgütermarketing, Stuttgart, 1980
- G R Ö N E, Alois: Marktsegmentierung bei Investitionsgütern, Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Nr. 9, Wiesbaden 1977

- G R O E N E V E L D, Leonard: New Approaches in Industrial Marketing involving subjective probability, in: IMM, 1976, S. 213 ff.
- H Ä K A N S S O N, Håkan und Ö S T B E R G, Claes: Industrial Marketing: An Organizational Problem?, in: IMM, 1975, S. 113 ff.
- H Ä K A N S S O N, Håkan u.a.: Industrial Marketing as an Organizational Problem: Case Study, in: EJ.o.M., 1979, S. 81 ff.
- H A M A F O R D, William J.: Systems Selling: Problems and Benefits for buyers and sellers, in: IMM, 1976, S. 139 ff.
- H E I N E N, Edmund: Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 6. Aufl., Wiesbaden 1978
- H E I N E N, Edmund: Markt, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 1301 ff.
- H E I N E N, Edmund: Marktverhalten der Anbieter, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 1438 ff.
- H I L L, Wilhelm: Marketing, Bd. 1 u. 2, 3. Aufl., Bern und Stuttgart, 1973
- H I L L, Wilhelm: Marketing, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 1233 ff.
- H I L L, Wilhelm, F E H L B A U M, Raymond und U L R I C H, Peter: Organisationslehre, Bd. 1 u. 2, 2. Aufl., Bern und Stuttgart, 1976

- H I L L, Richard M., A L E X A N D E R, Ralph S. und
C R O S S, James S.: Industrial Marketing, 4. Aufl.,
Homewood Jll., 1975
- H O C H S T R A S S E R, F.G.: Existenzsicherung im Klein- und
Mittelbetrieb, VuM, Nr. 3, S. 30
- H Ö R S C H G E N, Hans: Marketinginstrumente, in: Marketing
Enzyklopädie, Bd. 2, 1974, S. 529 ff.
- I M H O F, Marcel: Preispolitik in der schweizerischen Investi-
tionsgüterindustrie, Diss., St. Gallen, 1976
- K I R S C H, Werner und K U T S C H K E R, Michael: Investi-
tionsgütermarketing, in: Marketing Enzyklopädie, 1974,
Bd. 3, S. 1027 ff.
- K I R S C H, Werner und K U T S C H K E R, Michael: Das Marke-
ting von Investitionsgütern. Schriftenreihe der Zeit-
schrift für Betriebswirtschaft, Bd. 10, Wiesbaden, 1978
- K I R S C H, Werner, K U T S C H K E R, Michael und
L U T S C H E W I T Z, Hartmut: Ansätze und Entwicklungs-
tendenzen im Investitionsgütermarketing, 2. Aufl.,
Stuttgart, 1980
- K I R S C H, Werner und S C H N E I D E R, Jürgen: Investi-
tionsgütermarketing, in: Handwörterbuch der Absatzwirt-
schaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 938 ff.
- K N O B L I C H, Hans: Absatztheorie, warenorientierte, in:
Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz,
Stuttgart, 1974, Sp. 167 ff.

- K N O B L I C H, Hans: Warentypologie, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 2175 ff.
- K O C H, Helmut: Zum Verfahren der strategischen Programmplanung, in: ZfbF 31, 1979, S. 1455 ff.
- K Ü H L E R, Richard: Marktkommunikation, in: WiSt., 1976, Heft 4, S. 164 ff.
- K O P P E L M A N N, Udo und P A A S S, Wolfgang: Zum Konzept des Produktmanagements, in: WiSt., 1977, Heft 12, S. 559 ff.
- K O T L E R, Philip: A Generic Concept of Marketing, JoM, April 1972, S. 46 ff.
- K O T L E R, Philip: Marketing Management, Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart, 1977
- K R E I K E B A U M, Hartmut und G R I M M, Ulrich: Die Analyse strategischer Faktoren und ihre Bedeutung für die strategische Planung, in: WiSt., 1983, Heft 1, S. 6 ff.
- K R O E B E R - R I E L, Werner: Absatztheorie, verhaltensorientierte, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 159 ff.
- K R O E B E R - R I E L, Werner, u.a.: Marketing im nächsten Jahrzehnt, Teil 1, in: Marketing ZfP 1980, Heft 1, S.5 ff.
- K R U L I S - R A N D A, Jan S.: Absatzstrategien multinationaler Unternehmungen, in: Die Unternehmung, 1976, Heft 2, S. 153 ff.

- K R U L I S - R A N D A, Jan S.: Marketing-Theorie und Praxis, in: Die Unternehmung, 1977, Heft 1, S. 59 ff.
- K R U L I S - R A N D A, Jan S.: Marketing-Logistik, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung der Universität Zürich, Bd. 21, Bern und Stuttgart, 1977.
- K Ü H N, Richard: Marketing-Audit ein Führungsinstrument, in: Die Unternehmung, 1977, Heft 3, S. 199 ff.
- K U H L M A N N, Eberhard: Markttransparenz, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 1420 ff.
- L A N G E, Manfred: Absatztheorie, entscheidungsorientierte, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 101 ff.
- L A M O N - T, Lawrence M.: Marketing Industrial Technology in the small business, in: IMM, 1971/1972, S. 387 ff.
- L E R C H E, Martin: Die deutschen Wursterzeugnisse, Eine Systematik der Wurstarten und Wurstsorten in der Bundesrepublik und in West-Berlin, Arbeiten der DLG, Band 134, Frankfurt/a.M.
- L E W A N D O W S K I, Rudolf und L E I B E R I C H, Peter: Der integrierte mittel- und langfristige Prognoseansatz und seine Anwendung im Investitionsgüter-Marketing, in: Marketing ZfP, 1981, Heft 2, S. 87 ff.
- L I E B L E R, Eduard: Fleisch und Fleischerzeugnisse, hrsg. v. Auswertungs- und Informationsdienst für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (AID) e.V., Nr. 5, Bonn, 1982

- L I E N H O P, Eberhard: Handbuch der Fleischwarenherstellung, 8. Aufl., Braunschweig, 1974
- L Ö T S C H E R, Fredy: Marktsegmentierung mit Hilfe der Clusteranalyse, in: VuM, S. 15 ff.
- L O T S H A W, Elmer R.: Industrial Marketing: Trends and Challenges, in: JoM, 1970, January, S. 22 ff.
- M A T T S O N, Lars-Gunnar: Systems selling as a strategy on industrial markets, in: IMM, 1973/1974, Ss. 107 ff.
- M E F F E R T, Heribert: Absatztheorie, systemorientierte, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 138 ff.
- M E F F E R T, Heribert: Instrumente, absatzpolitische, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 887 ff.
- M E F F E R T, Heribert: Produktivgüter - Marketingforschung im System des Marketing, in: Der Markt, 49, 1974, S. 6 ff.
- M E F F E R T, Heribert: Marketing, Einführung in die Absatzpolitik, 5. Aufl., Wiesbaden, 1980
- M E F F E R T, Heribert und S T E F F E N H A G E N, Hartwig: Konflikte in Absatzkanälen, in: WiSt, 1977, Heft 4, S. 164 ff.
- M E I S S N E R, Hans Günther: Marketing für Innovationen, in: WiSt, 1979, Heft 8, S. 359 ff.

- M E R K L E, Erich: Formeln und Kennzahlen im Bereich der Absatzwirtschaft, in: WiSt, 1983, Heft 1, S. 21 ff.
- M E Y E R, Carl W.: Vertrieb, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 2103 ff.
- M Ü L L E R, Werner R.: Ziele von Organisationen, in: Die Unternehmung, 1977, Heft 1, S. 1 ff.
- M Ü L L E R - H E D R I C H, Bernd W.: Betriebliche Investitionswirtschaft: Systematische Planung, Entscheidung und Kontrolle von Investitionen, Stuttgart, 1981
- N I E S C H L A G, Robert, D I C H T L, Erwin und H Ö R S C H G E N, Hans: Marketing, ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin, 1975
- O B E R E N D E R, Peter: Zur Problematik der Marktabgrenzung unter besonderer Berücksichtigung des Konzepts des "relevanten Marktes", in: WiSt, 1975, Heft 12, S. 575 ff.
- O L F E R T, Klaus: Investition, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Ludwigshafen, 1977.
- P E N N, W.S.jr. und M O U G E L, Mark: Industrial Marketing Myths, in: IMM 1978, S. 133 ff.
- P F E I F F E R, Werner: Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung, Diss., Stuttgart, 1965
- P F E I F F E R, Werner und B I S C H O F, Peter: Investitionsgüterabsatz, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 918 ff.

- P F E I F F E R, Werner und B I S C H O F, Peter: Marktwiderstände beim Absatz von Investitionsgütern, in: Die Unternehmung, 1975, Heft 1, S. 57 ff.
- P F E I F F E R, Werner und S T A U D T, Erich: Voraussage, technologische, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 2130 ff.
- P R E I S I G, Hermann: Marketing in der Produktionsgüterindustrie, Diss., St. Gallen, 1962
- R A F F E E, Hans: Grundfragen der Marketingwissenschaft, in: WiSt, 1980, Heft 7, S. 317 ff.
- R I C H, Stuart U.: The Marketing of Industrial Products, in: Handbook of Modern Marketing, S. 28 ff., hrsg.v. Victor B. Buell und Carl Heyel, McGrawhill, New York, 1970
- R Ü H L I, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Bd. 1 u. 2, Bern und Stuttgart, 1973 u. 1978
- R Ü H L I, Edwin: Grundsätzliche Betrachtungen zu einem integrierten Führungsmodell, in: ZfB/29, 1977, S. 729 ff.
- S C H A N C K, J. Thomas: Strategic Planning for Industrial Markets, in: IMM 1979, S. 257 ff.
- S C H E N K, Hans-Otto: Vertriebssysteme, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 2116 ff.
- S C H E N K, Hans-Otto: Markttransparenz, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 2, 1974, S. 825 ff.

- S C H E U C H, Fritz: Logische Struktur und pragmatische Bedeutung der Marktsegmentierung, in: Die Unternehmung, 1974, Heft 3, S. 213 ff.
- S C H E U C H, Fritz: Investitionsgütermarketing, Grundlagen, Entscheidungen, Massnahmen, Opladen, 1975
- S C H L E G E L, Harto: Produktbewertungsmodelle, in: WiSt, 1975, Heft 10, S. 464 ff.
- S C H U M A N N, Jochen: Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, Heidelberg und New York, 1971
- S C H U L Z, Klaus R.: Verkaufsförderung für Investitionsgüter, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 3, 1974, S. 493 ff.
- S C H W A B, Klaus: Die strategische Matrix - ein Hilfsmittel zur Bestimmung der Unternehmenspolitik, in: Management Zeitschrift i.O. 49, 1980, S. 24 ff.
- S C H W A R Z, Horst: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, 8. Aufl., München, 1977
- S C H W A R Z, Jürgen Ulrich: Die Stellung und Bedeutung des Marketing-Audits im Prozeß der langfristigen Marketingplanung, Diss., Zürich, 1979
- S C H W E N Z N E R, Julius Manfred: Messen und Ausstellungen, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 1476 ff.
- S E L I N S K I, Hannelore: Messen und Ausstellungen, in: Marketing Journal 3, 1983, S. 262 ff.

- S E N T I, Richard: Organisation des schweizerischen Schlachtvieh und Fleischmarktes, Untersuchungen des Instituts für Wirtschaftsforschungen der ETH, Zürich, Neue Folge, Bd. 17, Diessenhofen, 1979
- S E Y F F E R T, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, hrsg.v. Sundhoff, Edmund, 5. Aufl., Opladen, 1972
- S I N E L L, Hans-Jürgen: Einführung in die Lebensmittelhygiene, Pareys Studentexte, Bd. 21, Berlin und Hamburg, 1980
- S I X, F.A.: Marketing in der Investitionsgüterindustrie, Bad Harzburg, 1968
- S O L C, Zdenek: System der strategisch-operativen Marketingplanung in der pharmazeutischen Industrie, Diss., Zürich, 1979
- S O N D E R E G G E R, Hans Ulrich: Die Märkte für Nahrungsmittel unter besonderer Berücksichtigung der Produktgruppe Gemüse, Diss., St. Gallen, 1969
- S T A H R, Gunter: Strategien zur Sicherung von Auslandsmärkten, in: WiSt, 1979, Heft 2, S. 60 ff.
- S T E F F E N H A G E N, Hartwig: Erfolg mit Profil, in: Absatzwirtschaft 4/1981, S. 115 ff.
- S T O C K I N G E R, George: The Sovereignty of Senior Management in Industrial Marketing, in: IMM, 1979, S. 24 ff.
- S T O F F, Wolf-Dietrich: Marktposition und Unternehmensstrategie, in: Die Unternehmung, 1978, Heft 1, S. 1 ff.

- S T U B E R T, Franz: Le marketing des biens d'investissement, méthodes et problèmes, Diss., Neuchâtel, 1975
- S Z Y P E R S K I, Norbert und W I N A N D, Udo:
Strategisches Portfolio-Management: Konzept und Instrumentarium, in: ZfbF-Kontaktstudium 30, 1978, S. 123 ff.
- T I E T Z, Bruno: Eine Theorie des sequentiellen Marketing, in: ZfbF 29, 1977, S. 312 ff.
- T I E T Z, Bruno und Z E N T E S, Joachim: Marketing-Modelle, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 1264 ff.
- T H I E L E, Wolfram: Produkt- und marktspezifisch bedingte Erlösplanung und -kontrolle im Grossmaschinen- und Anlagenbau, in: ZfbF, Sonderheft 6, 1977, S. 79 ff.
- T O P R I T Z H O F E R, Edgar: Marketing-Mix, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, 1974, Sp. 1247 ff.
- T R E C H S E L, Fritz: Die Bewertung von Produktionsgütern, in: Die Unternehmung, 1969, Heft 1, S. 22 ff.
- U L L R I C H, Lothar: Probleme, Mittel und Möglichkeiten der Verkaufsförderung für Investitionsgüter, Diss., Bern 1970
- U L R I C H, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern und Stuttgart, 1970
- U L R I C H, Hans: Unternehmenspolitik, Bern und Stuttgart, 1978
- V O E G E L I, Fred: Das Produkt-Manager-Konzept, in: Die Unternehmung, 1969, Heft 1, S. 61 ff.

- W A E F F L E R, Jörg: Absatzvorbereitende Massnahmen zur Einführung neuer Produkte, Diss., Zürich, 1973
- W A L L D O R F, Gert: Die Organisation der Absatzwege in der Investitionsgüterindustrie, Diss., St. Gallen, 1980
- W E B S T E R, Frederick, E. jr.: Management Science in Industrial Marketing, in: JoM, 1978, Heft 1, S. 21 ff.
- W E I N H O L D - S T Ü N Z I, Heinz: Marketingkonzeption und Marketingkonzeptionstest, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 2, S. 565 ff., 1974
- W E H R L I, Hans-Peter: Marketing-Zürcher Ansatz, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 38, Diss. Zürich, Bern und Stuttgart, 1981
- W I N Z E L E R, Kurt R.: Industriegüter-Marketing, hrsg.v. Kurt Winzeler und Partners, Schriftenreihe 6, Zürich
- W I R T H, Fritz, L E I S T N E R, Lothar und R Ü D E L, Wolfgang: Richtwerte der Fleischtechnologie, Frankfurt/ a.M., 1976
- W O L F, Hans-Dieter: Marktzugang, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg.v. Bruno Tietz, Stuttgart, Sp. 1449 ff.

LITERATURVERZEICHNIS (ff.)

(Gesetze, Verordnungen, Verbände,
Zeitschriften, Nachschlagewerke)

Bundesgesetz betreffend den Verkehr mit Lebensmitteln und
Gebrauchsgegenständen vom 3. Juli 1906, Stand 1.1.1966

Eidgenössische Fleischschauverordnung vom 11. Oktober 1975,
Stand 1.4.1980

Gabler, Dr., Wirtschaftslexikon, 9. Aufl., hrsg. v. R. und
H. Sellien, Wiesbaden, 1976

Meyers, Handbuch über die Wirtschaft, 3. Aufl., hrsg. v. der
Fachredaktion Recht und Wirtschaft des Bibliographischen
Instituts; Redaktionelle Leitung: Eifert, Hans-Joachim,
Flemming, Günther und Preuß, Gisela;
Mannheim, Wien, Zürich, 1974

Neue Zürcher Zeitung, 'Schriften zur Zeit', Nr. 36;
Organigramm der schweizerischen Wirtschaft, verfasst von
der Wirtschaftsredaktion der 'Neuen Zürcher Zeitung',
"Fleisch und Fett", S. 122 ff.

Schweizerische Fachschule für das Metzgereigewerbe:
Wissenswertes über das Nahrungsmittel Fleisch,
hrsg. v. Schweiz. Viehproduzenten-Verband u. Verband
Schweizer Metzgermeister, 2. Ausg., Spiez

Verband Schweizer Metzgermeister: Bericht für das Jahr 1981
und Bericht für das Jahr 1982

Verband Schweizer Metzgermeister: "Lehrbuch für Metzger",
Zürich, 1972

Verordnung über den Verkehr mit Lebensmitteln und Gebrauchs-
gegenständen vom 26. Mai 1936, Stand 31. Mai 1969,

Verwendete Zeitschriften

Absatzwirtschaft (ASW)

Die Betriebswirtschaft

European Journal of Marketing

Industrial Marketing Management (IMM)

Industrielle Organisation-Management Zeitschrift

Journal of Marketing (JoM)

Marketing Journal

Marketing - ZfP

Die Unternehmung

Verkauf und Marketing (VuM)

Die Volkswirtschaft

Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)

Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)

Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)

Lebenslauf

- 1954 wurde ich, Ernst-Otto Schnell, als Sohn von Karl Schnell, Ingenieur, und Margarete Schnell, geborene Gunz, in Göppingen geboren.
- 1961 - 1965 Besuch der Volksschule in Winterbach bei Schorndorf, Württemberg.
- 1965 - 1973 Besuch des Gymnasiums "Schule Schloss Salem" in den Schulen Hermannsberg und Spetzgart bei Überlingen, Bodensee.
- 1974 - 1979 Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Universität Zürich.
- 1979 - 1981 Praktische Tätigkeit bei Dr. Horn, Unternehmensberatung in Ulm, Donau und gleichzeitig Beginn des Doktorandenstudiums an der Universität Zürich, Fachrichtung Marketing.
- 1982 Praktische Tätigkeit in der Firma KS-Karl Schnell, Maschinenfabrik, Maschinen für die Nahrungsmittelindustrie, in Winterbach bei Schorndorf, Württemberg.

